Лучше быть пиратом, чем служить во флоте.
Стив Джобс

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Не верьте, что пиратское общество состояло сплошь из негодяев, получавших удовольствие от грабежей, пыток и убийств. В Золотой век пиратства взошли звезды, которые горели бесстрашной непокорностью и четкой приверженностью идеям справедливости и равенства. Эксперт в области социального предпринимательства, независимый консультант по стратегическому менеджменту Facebook, Google, BBC, Johnson & Johnson, Unilever, PlayStation, Red Bull, Dyson и других крупных мировых брендов, Сэм Коннифф Альенде раскрывает подлинную историю пиратства, описывая приемы и методы Генри Эвери, Бартоломью Робертса, Энн Бонни, Мэри Рид, Генри Моргана, Сэма Беллами, Эдварда Тича по прозвищу Черная Борода и других флибустьеров.

Похожие методы взяли на вооружение современные пираты – от Илона Маска, Стива Джобса и создателей технологии блокчейна до Бэнкси и исполнителей рэпа и хип-хопа. Они добились невероятного успеха, не побоявшись бросить вызов миру.

«„Пиратство“ раскроет лучшее, что есть в тебе, но только ты знаешь, в чем именно состоит это лучшее». (*Сэм Коннифф Альенде*)

- Сэм Альенде
  - ○
  - ○
  - ○
  - ○ Часть I
    - ■ 1. Здесь водятся драконы
      - ■ Новые горизонты, новые герои
      - ■ Забудьте все, что вы знали о пиратах
      - ■ Черные флаги
      - ■ Удача сопутствует смелым
    - ■ 2. Враги человечества
      - ■ Есть просто пираты, а есть пираты золотого века
      - ■ Пираты против цивилизации. Протокол матча
      - ■ Новые храбрые миры
      - ■ Пиратское умонастроение
    - ■ 3. Хроники пиратов
  - ○ Часть II

- 4. Борцы за идею
  - Быть бунтарем – это действительно круто
  - Нужен герой
  - От пиратов золотого века к пиратскому радио и сайту Pirate Bay
  - Новый свет XXI века
  - Современная пиратка по имени Малала
- 5. Перепишите правила
  - Мятеж на «Баунти»
  - Нарушьте главное из известных вам правил: Удивительная история Энн Бонни и Мэри Рид
  - Невероятные истории капитана Илона Маска
  - Изобразительное искусство ремикса
  - Очень современный бунт
- 6. Реорганизуйтесь
  - Бабочка в боксерских перчатках
  - Пиратские корабли – место справедливости и разнообразия
  - Пиратские команды были мобильными еще до того, как мобильность стала важным качеством
  - Для пиратов проблемы становились решениями
  - Как превратить мятеж в движение
  - Прямо по курсу
- 7. Перераспределяйте власть
  - Яростная справедливость
  - Пионеры разделения власти
  - Социальное предприятие: Пираты под прикрытием
  - Пираты в море отслуживших вещей
- 8. Рассказывайте байки
  - Нокаут
  - Самая ужасная борода
  - Три правила брендинга черной бороды
  - Хорошо рассказанные истории
  - Замечательная история Дэрила Дэвиса
  - Говори тихо, но держи за спиной большую банку с краской
- 9. Представим в цифрах

○ Часть III

- 10. Оригинальный пиратский материал

- Блокируйте вашу антенну
- Глубокое доверие – основа всего (и не шутите с этим). Пиратский кодекс Генри Моргана (приблизительно 1670 год)
- Бережно храните базовые принципы (и учитесь на своих ошибках). Пиратский кодекс Уильяма Кидда (1696 год)
- Отстаивайте свои ценности (и не забывайте про музыкантов). Пиратский кодекс Бартоломью Робертса (1722 ГОД)
- От кодексов к кооперативам
- Суть вопроса
- 11. Пиратский кодекс. Версия 2.0
  - Крадите мастерски
  - Украденные товары. Представляем материалы Сэма Конниффа Альенде. Пиратский кодекс. Версия 2.0
  - Создайте свой кодекс: Принятие и адаптация
  - Записано кровью
- 12. Призыв
  - Будьте собой
  - Казните ваши сомнения – они предатели
  - «Сложное воображение»
  - Пираты объединяются
- 13. Пиратский список

Благодарности

notes

Сноски

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

- 16
- 17

- Комментарии
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15
  - 16
  - 17
  - 18
  - 19
  - 20
  - 21
  - 22
  - 23
  - 24
  - 25
  - 26
  - 27
  - 28
  - 29
  - 30
  - 31
  - 32
  - 33
  - 34
  - 35
  - 36
  - 37
  - 38
  - 39
  - 40
  - 41

- 42
- 43
- 44
- 45
- 46
- 47
- 48
- 49
- 50
- 51
- 52
- 53
- 54
- 55
- 56
- 57
- 58
- 59
- 60
- 61
- 62
- 63
- 64
- 65
- 66
- 67
- 68
- 69
- 70
- 71
- 72
- 73
- 74
- 75
- 76
- 77
- 78
- 79
- 80
- 81
- 82
- 83
- 84
- 85

- 86
- 87
- 88
- 89

Сэм Альенде
Быть пиратом
Как бросить миру вызов и победить

Sam Conniff Allende
BE MORE PIRATE
Or How to Take on the World and Win

Оригинальное издание на английском языке впервые опубликовано издательством Penguin Books Ltd, Лондон

© Sam Conniff Allende, 2018
© Феоклистова В. М., перевод на русский язык, 2019
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2019
Азбука Бизнес®

* * *

Сэм Коннифф Альенде – социальный предприниматель, основатель и бывший генеральный директор маркетингового агентства Livity и как минимум десяти стартапов, в том числе Don't Panic и Live Magazine. Ведет тренинги и мастер-классы, сделавшись наставником для тысяч талантливых и энергичных молодых руководителей по всему миру. Независимый консультант по стратегическому менеджменту Facebook, Google, BBC, Johnson&Johnson, Unilever, PlayStation, Red Bull, Penguin Books, Dyson, Nominet и Marketing Hall of Legends.

Революционный подход к ведению бизнеса.

Ричард Брэнсон

Вдохновляющий взгляд на управление как собственной жизнью, так и работой коллектива. Помогает разобраться в мотивах наших действий.

Брюс Дейзли, вице-президент Twitter

Необычное, проницательное и побуждающее к действию послание. Не просто книга, а призыв изменить

образ мышления и стиль жизни.

Том Гудвин, руководитель отдела инноваций Zenith Media

Невероятно захватывающее чтение!

Эд Милибэнд, министр по делам энергетики и изменения климата Великобритании (2008–2010)

По-настоящему оригинальные, удивительные и вдохновляющие идеи. Гораздо больше, чем просто книга.

Люк Хайамс, руководитель YouTube Originals (EMEA)

Незаменимое чтение для всего молодого поколения, ведь будущее принадлежит нам.

Джамаль Эдвардс, основатель SB.TV Global Ltd

Самое полезное, запоминающееся и забавное руководство по лидерству из всех, что я читал.

Лиам Блэк, генеральный директор консалтингового агентства As We Please и исполнительный председатель сообщества Big White Wall

Настоящее пиратское сокровище. Целая система достижения успеха в турбулентные времена – такие, как сейчас. Книга учит искать нестандартные решения и смотреть на происходящее под непривычным углом.

Шерилин Шекелл, основательница The Marketing Academy

Призыв обрести более креативное «я», пробудить в себе мятежный дух и переделать мир, установив свои правила.

Энтони Мейфилд, основатель и генеральный директор консалтингового агентства Brilliant Noise

Автор находит в прошлом ответы на многие

животрепещущие вопросы настоящего, помогая нам понять, как преуспеть в будущем.

Марта Лейн Фокс, основательница Lastminute.com

Поистине взрывная идея. Важная и своевременная.

Уилл Хадсон, основатель платформы It's Nice That

Именно то, что необходимо всем, кого волнует будущее бизнеса.

Арло Брэди, генеральный директор Freud Communications

Смелая концепция того, как научиться действовать по-своему.

Симия Аслам, основательница Брадфордского литературного фестиваля

Посвящается Скарлетт, Фриде и Виви

Обычный человек возмутится, если вы назовете его отца непорядочным, но наверняка загордится, если узнает, что его прапрадедушка был пиратом.

Бернард Уильямс

Часть I
Перезагрузка

1. Здесь водятся драконы

Новые горизонты, новые герои

Триста лет назад небольшая группа, состоящая в основном из молодых разочарованных и недооцененных профессионалов, наконец решила, что сыта по горло жизнью в обществе, которым управляет эгоистичная и пекущаяся лишь о собственных интересах элита. Их жизнь трещала по швам, поскольку им приходилось существовать в мире, который не мог дать им работу и к тому же погряз в постоянных войнах. Это поколение вполне оправданно чувствовало себя совершенно покинутым. Буквально во всем обстоятельства складывались для них самым неблагоприятным образом, законы были на руку только представителям элиты, а большинство людей жило в условиях несправедливости и постоянной тревоги за будущее.

Ничего не напоминает?

Но вместо жалоб и сетований наши «бунтари» предпочли действовать, чтобы изменить ситуацию. Они больше не собирались тихо сидеть и мириться с унижающей их действительностью, решив для начала нарушить существующие правила, а затем вообще их изменить. Для этого они придумали социальный кодекс, построенный на новых, исключительно важных принципах, таких как справедливая оплата труда, честное слово, социальное равенство, свобода, справедливость. И ром.

Эти немногочисленные, разочарованные жизнью профессионалы были опытными моряками, и поэтому нет ничего удивительного в том, что они обратились к пиратству. Хотя такая резкая смена в карьерном пути, возможно, и была оправданной, эти бунтовщики, которые набили руку в морских делах на судах торгового и королевского флота, вскоре были объявлены элитой «врагами народа», потому что до смерти пугали ее представителей не столько своими пиратскими нападениями, сколько абсолютно новыми идеалами. Это были пираты Золотого века, которые на заре капитализма серьезно пошатнули мировые общественные и политические устои, оставив наследство, навсегда изменившее нашу жизнь. Их опыт представляет немалую ценность, поскольку три века спустя мы вновь испытываем необходимость дать нынешней элите метафорический пинок под зад, чтобы лучше справиться с надвигающимся мировым кризисом. Сегодня рычаги власти находятся у такой же корыстной политической и бизнес-элиты, которая не готова взять

на себя ответственность и принять какой-либо серьезный вызов. Вместо того чтобы сделать красивый жест и элегантно уступить власть поколениям, которым предстоит идти по жизни с грузом уже допущенных ошибок, эти люди, и без того крепко подпортившие будущее, продолжают вести шоу: а) в собственных интересах и б) совершенно бездарно. Впрочем, их несколько оправдывает то, что не все было так уж плохо. Нам есть чем гордиться: открытие антибиотиков и развитие нанохирургии, появление интернета и спасение от нищеты миллиардов людей, рождение Spice Girls и еще много других, поистине фантастических достижений XX века.

Но, к сожалению, мы оставили дверцу холодильника истории открытой, и некогда замечательные продукты начали портиться. Сегодня у нас есть множество сценариев развития будущего, но большинство из них катастрофичные: ухудшение состояния окружающей среды, экономическое расслоение, небывалые масштабы миграции, изобретение роботов и даже возвращение идеологически подпитываемой угрозы ядерной войны – выбирайте на свое усмотрение. В обществе нарастает эпидемия тревоги и кризис идентичности, приходящие вместе с неопределенностью и пустотой, с которыми сталкиваются многие. Уровень жизни растет, а доходы падают, распределение богатств становится еще более неравным. Целые поколения чувствуют себя вычеркнутыми из будущего. Они уже не хотят слышать, что «таково положение дел» и что «наивно» ожидать значительных социальных благ, таких как приличное жилье, бесплатное медицинское обслуживание или высшее образование. Возможно, многие возразят, что не стоит беспокоиться, нас спасут технологии, и все будет в порядке. Но это неправда, никто нас не спасет. И до того как стать лучше, все станет гораздо хуже. В воздухе уже ощущается острая необходимость в переменах. Если мы хотим улучшить наше будущее, мы должны сделать это сами. Единственный способ выбраться из этого бардака – оторваться от Instagram и начать действовать.

Положительный аспект у века неопределенности тоже есть – он предоставляет благодатную почву для новых возможностей. Многие знают, что если сосредоточиться, составить план, начать напористо и энергично действовать, то можно совершить если не великие, то хорошие дела. Кругом полно умных людей, которые делают интересные вещи, но вместо того, чтобы вдохновляться ими, мы чувствуем себя потерянными или напуганными. Многие успешные люди кажутся нам эдакими супергероями, а не персонажами из реальной жизни, по следам которых можно и нужно идти. Нам часто и конечно же с благой целью

подсовывают достойные примеры и образцы для подражания, но, согласитесь, они тоже довольно предсказуемы. Я хочу, чтобы мы взяли на вооружение не только пример бросившего Стэнфорд чудаковатого студента с белозубой улыбкой, смешным прозвищем и головой, набитой меняющими мир технологиями. Дело в том, что каждый сказочный единорог, галопом выскакивающий из Кремниевой долины, оставляет за собой кучи лошадиного навоза. Думаю, мы заслуживаем большего, а не только уберизации как универсальной, но дефективной модели будущего. Именно поэтому я обращаюсь к разным бунтовщикам – не для вдохновения, а ради практических идей, которые любой может позаимствовать, адаптировать и воплотить, чтобы изменить то, что нуждается в изменении, ремонте или отправке на свалку.

Мы заглянем в прошлое, узнаем секреты уникального братства пиратов, чтобы двинуться в будущее по самому перспективному пути, который приведет к счастливой судьбе.

Стремитесь ли вы стать творцом перемен всемирного масштаба, или собираетесь сменить поле деятельности, а может, хотите сделать себе имя или начать свою игру, а возможно, даже нанести удар системе – эта книга поможет вам в неизведанных водах XXI века стать более смелым, энергичным и креативным.

Предположим, вы думаете об открытии собственного дела или пытаетесь усовершенствовать свой бизнес, а может, вам нужен дополнительный заработок, или вы уверены, что располагаете всем, что нужно для осуществления великой цели, – эта книга позволит вам стать более решительным, более сильным и целеустремленным в достижении своей цели.

Пираты Золотого века – идеальный пример для каждого, кто хочет оставить след в XXI веке. Они не просто нарушали правила, а переписывали их; не просто отвергали общество, а переделывали его; они рассказывали не байки, а историю, которая потрясала мир. Пираты бросали вызов существующему положению дел, а как только пыль оседала, созданное ими альтернативное общество и новые стратегические инициативы меняли этот мир к лучшему.

Кто-то скажет, что это слишком смелое утверждение, но я собираюсь доказать его справедливость.

За многие десятки лет пираты обрели почти мифический статус. Их имена обросли легендами и в конечном итоге стали своего рода поп-культурой, которая не имеет ничего общего с реальностью.

Я попытаюсь заглянуть за рамки клише и проанализировать нововведения, организационную систему и командную структуру этого общества, разработавшего мировые стандарты

эффективного управления. Их поистине революционная работа по брендингу и управлению репутацией легла в основу универсальных принципов, которым сегодня следуют лучшие специалисты в области маркетинга и коммуникаций.

В следующих главах вы узнаете, какие пиратские принципы и положения могут стать полезными для тех, кто ищет сокровища в наше неспокойное время. Вы узнаете, как целеустремленность побуждала пиратов двигаться вперед и что под черным флагом многие сражались не только ради добычи, но и ради перемен в обществе, справедливости и свободы. Мы рассмотрим экономику, механизмы и тактику, которые позволяли пиратским сообществам бросать вызов миру, и проанализируем ту уникальную и динамичную систему принципов, которыми они руководствовались в жизни. Вы сможете взять на вооружение постоянно меняющийся, но предельно эффективный пиратский кодекс, который оказал чрезвычайное влияние на многие институты XXI века.

Мы познакомимся с революционными методами знаменитых флибустьеров прошлого, таких как «король пиратов» Генри Эвери, Черный Бартоломью Робертс и легендарная Энн Бонни, сравним их с современными «пиратами», такими как Илон Маск, Chance the Rapper (Чанселор Джонатан Беннетт) и Малала Юсуфзай. Эти фигуры, новые и старые, прошли по собственному пути и приобрели большое влияние (а часто и крупные состояния), чтобы оставить значительный след в мире.

Забудьте все, что вы знали о пиратах

Прежде чем продолжить, мы должны рассмотреть опасения, которые у вас могут, вероятно, быть, и развенчать несколько мифов (включая прогулку по доске, потому что в действительности не было никаких досок с несчастными жертвами, которые сваливались с них в море). Догадываюсь, что при слове «пират» вы сразу вспоминаете Джонни Деппа в роли капитана Джека Воробья или мультяшного капитана Хука, злодея из старой пантомимы, с черной повязкой на глазу, попугаем на плече и мешочком золотых монет в руках. Возможно, вы вообще не купились на образ «веселого пирата» и задаетесь вопросом: «Но разве пираты не были законченными негодяями, которые получали удовольствие от грабежей, пыток, насилия и убийств?» Я отвечу на это так: «Нет, не все», – хотя, стоит признать, среди них были и такие ненормальные.

Но прежде чем мы начнем разбираться с темной стороной пиратства, позвольте пояснить, что мы будем черпать

вдохновение у очень специфического типа пиратов, живших в определенную историческую эпоху. Эта книга не о сомалийских пиратах, не о китайских, румынских, греческих, норвежских или берберийских пиратах; она также не о грабителях, мародерах, морских разбойниках и похитителях, как бы интересны они ни были. Эта книга о тех, кто бороздил моря с 1690 по 1725 год, в так называемый Золотой век пиратства, когда горстка моряков, которых писатель Гай Энтони де Марко называет пиратами – «рок-звездами», зажгла мир бесстрашной непокорностью и четкой приверженностью идеям справедливости и равенства{1}. Такие пираты, как Генри Морган, Черный Сэм Беллами и грозный Эдвард Тич по прозвищу Черная Борода, обрели во всем мире дурную славу, потому что противостояли сильным мира сего и обводили их вокруг пальца. Пираты настолько умело опережали сильнейшие эскадры самых мощных флотов того времени, подпитываемых золотом и ресурсами богатейших государств Европы, что без малого сорок лет почти не знали поражений.

На протяжении веков власти старательно переписывали подлинную историю пиратов. Их изображали «врагами народа», психопатами, утратившими цивилизованный облик, чтобы не дать обществу осмыслить и воспринять такие опасные и подстрекательские идеи, как всеобщее избирательное право, справедливая оплата труда и права простого народа. Постепенно мифы о пиратах подменили реальную историю, а сами они превратились в карикатурных персонажей, участвующих разве что в детских праздниках. Тем не менее и сегодня, когда пиратов едва ли можно рассматривать как пример для подражания, все, чего они достигли, может и должно вдохновлять «героев нашего времени». То, что они были незаслуженно забыты, становится ясно из простого онлайн-эксперимента. Поищите на Amazon ссылки или книги об исторических объединениях, которые возникли в ответ на социальную несправедливость, наберите в поисковике тему «гражданские права», и вы найдете почти 100 000 солидных академических работ. Поиск в разделе «Суфражистки» выдаст целую библиотеку литературы и дополнительных материалов, предлагающих тщательный анализ этого явления. Однако если мы запустим такой же поиск по теме «Пираты», первой появится детская книжка «Пираты любят цветные штанишки» (Pirates Love Underpants) с веселым капитаном в полосатых штанах, с черной повязкой на глазу, попугаем на плече и золотым кубком в руке на обложке. Затем поиск выдаст книгу «Пират Пит с вонючими ногами» (Pirate Pete and His Smelly Feet), за которой последуют другие детские книжки, а потом и куча любовных романов о лихих капитанах

и обморочных девицах. Потребуется время, чтобы найти настоящие исторические книги, и подозреваю, что я один из тех немногих людей, которые их все прочитали. Такое вольное обращение с нашими героями оказывает им медвежью услугу. Обвинения в том, что пираты были не более чем безнравственными торговцами, нуждаются в корректировке, поскольку термин «зачинщики перемен» подходит им гораздо больше. Я собираюсь помочь вам взглянуть на этих людей непредвзято, отбросив сомнения, и рассказать правду о приемах, тактике и методах, которыми пользовались пираты во имя перемен в мире.

Черные флаги

Какие у вас могут быть сомнения на этом этапе? Что я приукрашиваю кровавую правду в истории пиратов или погружаюсь в пучину морального релятивизма? Что ж, отчасти вы правы. Давайте снимем с них ярлык самых плохих парней, хотя среди пиратов действительно встречались по-настоящему кровожадные типы, как, например, капитан Маунтбарс Разрушитель или капитан Нед Леве, который захватил корабль с сокровищами только для того, чтобы посмотреть, как один из храбрых членов экипажа выбрасывает драгоценности за борт. Леве приказал отрезать пленникам губы, зажарить их, а затем скормить несчастным матросам. После этой экзекуции Леве собственноручно зарубил пленных. Совершенно ясно, что такие психо-пираты и в самом деле были людьми, мягко говоря, ненормальными. Но ведь они жили в жестокие времена, когда пытки были обычным делом, а публичные казни становились для обывателей популярным развлечением. Соответственно они ежедневно потребляли ставший обыденным ужас в огромных количествах. Но в этой книге мы не будем рассказывать о таких психо-пиратах, кровожадных отпрысках кровожадного времени. Свое место в истории они заняли исключительно за счет своих ужасных деяний. Никто из них не был поборником перемен или провозвестником пиратских нововведений. В своей умной и забавной книге «Психопат-тест» Джон Ронсон анализирует, что значит быть маньяком, и выясняет, что на рубеже XXI века соотношение «средний человек – псих» составляло примерно 1:100[{2}]. Позже он отмечает, что среди генеральных директоров компаний это соотношение в пять раз выше. Из статистики, рассказов о командах пиратов, их капитанах и всем сообществе создается впечатление, что, если бы Ронсон применил свой психопат-тест к Золотому веку пиратства, он обнаружил бы такое

же превышение количества «психов» среди пиратских капитанов, какое выявил у генеральных директоров. Будь то сегодняшний деловой мир или мир пиратов три сотни лет назад, большинство людей в основном действуют в пределах поведенческих и культурных кодов своего времени, где на верхушке обитает горстка «психов», бросающая тень на всех остальных. К сожалению, среди людей всегда найдутся подобные фрики, но не стоит за ними следовать и тем более у них учиться. Итак, сделав небольшую выборку настоящих «психов», давайте зададимся вопросом: насколько безумны и плохи были остальные? Ну, они были пиратами, что уже можно считать не самым удачным началом, но пиратство, определяемое в словарях как «грабеж на море», старо как сама цивилизация и всегда подразумевало по крайней мере угрозу насилия. Вот в этом и кроется суть. Большинство пиратов Золотого века лишь пытались создать видимость насилия, но при любой возможности старались избежать конфликта. Я догадываюсь, что все это может показаться не слишком убедительным, но дочитайте до конца: пиратам было элементарно выгодно избегать настоящего насилия – в финансовом отношении. Практически всем капитанам пиратских кораблей было понятно: страх приносит прибыль, а насилие влечет расходы. Питер Лисон, экономист и автор книги «Невидимый крюк: секреты экономики пиратов», пишет:

> Пираты использовали «Веселый Роджер» для увеличения прибыли за счет грабежа. Такой расчет заставлял их избегать лишнего кровопролития. Обозначая идентичность пиратов, «Веселый Роджер» предотвращал кровавые стычки, жертвами которых могли стать не только сами пираты, но и невинные купцы. По иронии судьбы символ пиратства – череп – был скорее голубем, несущим оливковую ветвь{3}.

Чтобы доказать, что во всем этом кроется деловой смысл, давайте взглянем на общее положение дел. Пираты почти не располагали ресурсами для быстрого ремонта своих кораблей или пополнения запасов. Даже небольшие повреждения, а тем более потеря судна грозила команде смертью, поскольку в любом порту плененного пирата запросто могли повесить. Пираты не могли позволить себе даже относительно длительной стоянки, необходимой для ремонта. Снижение маневренности и прославленной скорости их кораблей было не менее опасно: пиратское судно, получившее серьезную пробоину, не только теряло грозную силу, но и переставало быть средством спасения.

Наверное, поэтому у пиратов появились невообразимые в те времена примеры социального страхования. Изувеченный в схватке пират получал выплату из общих денег: 800 золотых за потерянную ногу и 600 – за руку. Такая практика компенсаций стала не только важным инструментом вербовки, но и предвестником государственной политики и в конечном итоге прав человека. Кроме того, эти условия становились для капитанов пиратских кораблей существенным финансовым основанием избегать излишне рискованных столкновений.

Еще один факт доказывает, что многие пираты старались не допускать неоправданной жестокости, – я говорю об обхождении с капитаном корабля. Перед тем как набирать в команду волонтеров, число которых было велико, пираты опрашивали захваченных в плен моряков о поведении их капитана. Был ли он жестоким, с чем многие пираты сталкивались во время службы на флоте, или же был честным? Если, по мнению матросов, капитан был тираном, то его высаживали на ближайшем острове при сорокаградусной жаре и со слабым утешением в виде револьвера. Если он относился к команде хорошо, чаще всего он серьезным образом вознаграждался. Этот пример воплощения пиратами принципов хорошего менеджмента можно воспринимать как демонстрацию сочувствия к страданиям бывших коллег. Или стремление к возмездию, а может, и то и другое.

Надеюсь, вы постепенно приходите к мысли, что не все пираты были жестокими и кровожадными головорезами, какими их порой изображают. Возможно, вы начинаете понимать, что у них был достаточно свободный от предрассудков и вполне деловой подход к делу. Но что можно сказать о том безусловном факте, что пираты превратили страх в выгодный бизнес? Конечно, это определенно плохо даже для тех давних времен, вот только, думаю, нужно помнить о двух важных моментах: надо, во-первых, оценивать действия пиратов по моральным устоям того времени и, во-вторых, видеть за их действиями намерения. Во времена Золотого века пиратства для чистки дымоходов или работы в шахте вполне обычным делом было нанимать детей, а торговля рабами считалась достаточно уважаемым заработком для людей среднего класса. Дело даже не в том, что это были жестокие времена с другими морально-этическими стандартами (хотя именно так и было), смысл скорее в том, что те, кто называли себя хорошими парнями, тоже были жестокими, воровали и убивали. Получается, что пираты были объявлены плохими парнями, когда начали противостоять этим так называемым хорошим парням, которые в действительности были ничуть не лучше. Возьмите, например, печально известную Ост-Индскую

компанию, крупнейшую фирму британского правительства и одну из первых торговых марок королевского дома, которая, с одобрения парламента и монархии, для заключения «торговых сделок» в своих первых колониальных деловых операциях постоянно применяла жестокие и даже кровавые методы. Нирад Каудури, писатель индийско-бенгальского происхождения и специалист по колониальным вопросам, писал: «Черта, которая отделяла морской разбой от пиратства, санкционированного законными правительствами, всегда была очень тонкой»[4].

В Золотой век пиратства, в зависимости от состояния международных отношений, капитаны некоторых кораблей получали каперское свидетельство (официальная лицензия, дающая право на вооруженный захват кораблей стран-противников с применением насилия и убийства, при этом часть добычи уходила монарху). Такая пиратская, по сути, деятельность официально называлась каперством. Однако если войны на какое-то время утихали и капитан не получал такого свидетельства, то за такие же действия его называли пиратом. Две стороны одной медали.

Английскую королеву Елизавету противники в континентальной Европе называли «королевой пиратов», потому что она с легкостью выдавала каперские свидетельства. Официально разрешенный морской грабеж помог королеве накопить огромные богатства, заложив тем самым финансовую основу Британской империи и дав старт Золотому веку пиратства. В этом неблаговидном деле правой рукой «королевы пиратов» стал сэр Фрэнсис Дрейк, будущий национальный герой Туманного Альбиона, которого в остальном мире считали главным морским разбойником.

В XVII и XVIII веках политические союзы и приоритеты постоянно менялись, и одни и те же действия одних и тех же людей то признавались благом, то объявлялись вне закона, и так повторялось снова и снова. Законно – незаконно, пират – капер, герой – висельник, и так по кругу.

Однако была существенная разница между первыми пиратами Золотого века и теми, кто последовал за ними, и заключалась она в двойственности намерений. Возможно, флибустьеры Золотого века были грабителями, но они стали и пионерами в установлении социального и политического равенства, справедливой оплаты труда, страхования здоровья, компенсационных схем при травмах на рабочем месте и однополых браков, что было закреплено в новых правилах общества, которые они написали для себя. С позиции нашего времени все это может показаться нравственной неразберихой, но

для современников пиратов польза от их общественного движения была очевидна. Полковник Бенджамин Беннет, который составлял отчет о пиратах для Комитета по делам торговли и плантаций британского правительства, в 1718 году писал:

> Боюсь, что скоро их число умножится, поскольку слишком многие выражают желание присоединиться к ним, когда попадают в плен… Перспективы обретения богатства за счет грабежа, еда в изобилии и доступная выпивка, дух братства, равенство, справедливость и обещание позаботиться о раненых{5}.

Слова полковника Беннета – это слова официального лица, не имеющие какого-либо скрытого смысла или тайного сочувствия делу пиратов. Он был офицером, который обращался к правительству, а не старым «пиратом», оправдывающим свои преступления под флером романтики. У него не было причин приукрашивать притягательность пиратства, которая для него и так была очевидна.

Мэтт Альберс, ведущий блестящего подкаста «История пиратов» (Pirate History Podcast), также подтверждает привлекательность морского разбоя, разделяя мнение Беннета:

> Вряд ли можно сказать, что пираты были первыми, кто с древних времен начал демократические преобразования, но вполне допустимо сказать, что они повлияли [на это]… и в этом заключалась серьезная угроза старым империям. Кучка грубых и неотесанных людей в некий утонченный век вдруг решила наплевать на старые порядки и попытаться создать общество, в котором каждый будет иметь право голоса. Это была угроза всему правопорядку в Европе… Правящие круги понимали, какую опасность они [пираты Золотого века] представляют, и им необходимо было сделать все, чтобы никто в Новом Свете не начал разделять такой образ мыслей. И только лет пятьдесят спустя в Северной Америке появились люди со схожими убеждениями{6}.

Пираты Золотого века бросали вызов официальным властям и приводили их в ужас, а подрывающие все устои того времени обещания нового порядка взамен существующих законов позволяют нам учиться у них и сегодня.

Удача сопутствует смелым

Мы выяснили, что отдельные эпизоды из истории пиратов, хотя и не до конца исследованные, могут оказаться полезными в современном мире, и мы уже почти готовы поднять паруса. В двух следующих главах мы перезагрузим историю пиратов раз и навсегда и исследуем пиратские инновационные идеи, обычаи и порядки, которые могут оказаться полезными для тех, кто ищет сокровища в наше нестабильное время.

Во второй части книги вы узнаете, как стать пиратом и добиться успеха, следуя пяти простым правилам. Когда я изучал пиратский опыт, я выявил пять ключевых приемов, бывших в ходу у пиратов, и разработал для вас схему. Следующие фундаментальные положения поддерживают пиратский образ мыслей, необходимый для перемен.

1. Протестуйте – черпайте силу, смело бросая вызов существующему положению дел.

2. Переписывайте – изменяйте и нарушайте правила, но самое главное – создавайте собственные.

3. Преобразовывайте – сотрудничайте ради масштабов, а не ради роста.

4. Перераспределяйте – боритесь за справедливость и против эксплуатации, делитесь властью.

5. Пересказывайте – превратите свою историю в оружие.

Пираты ставили под сомнение существующий порядок и бросали вызов устоям, восставали и затем переписывали правила. Они предлагали новые идеи и формировали сильные сообщества из людей, которые хотели перемен. В этих группах первопроходцев пираты доказывали необходимость сражаться за справедливость и всеобщее единство. При этом они сделали оружием искусство рассказа и предвосхитили появление бренда, сочиняя о себе убийственные истории, которые работали на благо репутации и укрепления их наследия. Разумеется, при этом наши разбойники не забывали про ром, грабежи и мародерство, с которыми вы уже знакомы, но именно эти пять пунктов я советую взять на вооружение.

В каждой из пяти глав, в которых исследуются эти пункты, мы покажем лучшие примеры и революционные достижения таких знаменитых пиратов, как Бен Хорниголд, Черный Бартоломью Робертс и Мэри Рид, а также вдохновимся инновациями современных пиратов, таких как Бэнкси, группа Wu-Tang Clan и создатели технологии блокчейна. Изучив опыт пионеров и новаторов, вы поймете, что значит быть пиратом, и выработаете собственный пиратский подход к делу.

Резюмирующие разделы в конце каждой главы помогут вам понять, что значит для вас быть пиратом и как, а главное, в каких областях жизни можно им стать.

Чтобы помочь вам применить знания на практике, в третьей части мы рассмотрим пиратский кодекс – свод известных, но неверно трактуемых правил, которыми руководствовались пираты во всех своих предприятиях. Мы выясним, как кодекс помогал определять цели, расставлять приоритеты и формировать принципы и как, используя эту точную конструкцию, можно самостоятельно составить пиратский кодекс версии 2.0 – манифест и способ, который приблизит вас к заслуженному успеху.

Вскоре у вас появится целый арсенал удивительных и вдохновляющих пиратских историй, вы вооружитесь пиратской тактикой и хитростями, которые помогут обратить идеи в действия. Кроме того, вы поймете, какую пользу можно извлечь из собственных ошибок. Эта установка поможет вам реализовать ваши амбиции и преодолеть страхи, сделает вас более жестким при претворении собственных идей в жизнь и позволит уверенно поднять собственный флаг в защиту своих убеждений. На закате века информации становится очевидно, что будущее неопределенно и никто не знает, что ждет нас за горизонтом. Но наверняка то, что вы будете защищать, станет более важным, а тот, кому вы будете противостоять, будет оценивать вас. Мы выходим в неизведанные моря XXI века, где преимущества вновь на стороне меньшинства, поэтому нам необходимо измениться и последовать по пути пионеров-пиратов, которые рискнули померяться силами с порочной системой и в результате, сражаясь за справедливость и удачу, изменили мир.

Пора набраться смелости. С вашими идеями, смартфоном и этой книгой в руках у вас есть все необходимое. Так что отбросьте негативное отношение к пиратам и перестаньте бояться будущего. Если вы собираетесь его изменить, сделайте это не по чьей-то указке, а, став пиратом, по собственным правилам.

2. Враги человечества

Есть просто пираты, а есть пираты золотого века

Чтобы извлечь пользу из описываемой концепции, нужно побольше узнать о самих пиратах. Истинный размер причиненного ими ущерба был намеренно завышен теми, кому они угрожали больше всего. Пришло время узнать скрытую историю флибустьерства, чтобы использовать ее в своих интересах. Пришло время исследовать настоящие достижения пиратов Золотого века, чтобы последовать их примеру и изменить собственный мир.

Если вы хотите понять, как корсары переделали мир, то прежде всего надо разобраться, как мир создал их самих. Эти особые мужчины и женщины не возникли из ниоткуда; они явились продуктом своего бурного времени и определялись тем, за что сражались и против чего выступали.

В широком смысле Золотой век пиратства понимается как короткий промежуток времени между 1690 и 1725 годами, но особенно интенсивный период отмечается в 1710-х, кульминацией которого становится создание Республики пиратов на Карибском острове Нассау. На этом острове приблизительно 1500 морских разбойников приняли участие в революционном эксперименте по насаждению демократии, который, по мнению многих современников, объединил людей так, как нигде больше на земле. В Нассау, бывшем эпицентре работорговли, чернокожие жили вместе с белыми и обладали теми же правами. Почти за восемьдесят лет до того, как Французская революция провозгласила свободу, равенство и братство, до того, как Томас Пейн написал трактат «Права человека», а Мэри Уолстонкрафт издала эссе «В защиту прав женщин» (A Vindication of the Rights of Woman), на этом острове мужчины и женщины, богатые и бедные имели не только равные права, но и обладали одинаковым правом голоса. В то время ни одно государство в мире не могло похвастаться подобными достижениями. Пираты Золотого века были не только злодеями-одиночками, желавшими быстро разбогатеть (хотя и не без этого); они были и зачинателями коллективных действий, а также пионерами социального, политического, расового и прочих видов равенства. Золотой век пиратства возник как реакция на череду значительных политических и морально-нравственных изменений, ознаменовавших начало XVIII века. В предыдущем столетии почти

весь мир погряз в кровавых кутежах бесконечных войн и локальных конфликтов, причем длились они так долго, а поводы для них были настолько запутанны, что каждая такая войнушка непременно затягивала всех, кто оказывался поблизости.

Чтобы вы имели представление о том бардаке, который творился в политике тех времен, предлагаю небольшой список самых крупных войн, предшествующих Золотому веку пиратства:

1. Голландско-португальская война; Англия и Голландия против Португалии. Первый раунд. Звучит гонг.
2. Англо-испанская война; Англия против Испании. За Англию, за славу, за первую из многих.
3. Англо-французская война; Англия против Франции. Для равновесия.
4. Португальская война за независимость; Англия, Франция и Португалия против Испании. Просто немного встряхнуться.
5. Первая англо-голландская война; Англия против Голландии. Ключ в названии.
6. Вторая англо-испанская война; Англия против Испании. Снова.
7. Вторая англо-голландская война; Англия против Франции и Голландии. Одной всегда мало.
8. Англо-сиамская война; Англия против Сиама. Скорее угроза, чем полноценная война, чтобы проучить бедный старый Сиам за наглое закрытие фабрики Ост-Индской компании.
9. Третья англо-голландская война; Англия против Голландии. В третий раз повезло голландцам.
10. Франко-голландская война; Англия и Франция против Голландии, Испании, Норвегии, Дании и Священной Римской империи. Прости, Создатель, я уже и счет потерял всем этим войнам.
11. Девятилетняя война; Англия, Голландия, Испания и Священная Римская империя (все парни снова объединились, словно и не было вышеперечисленных конфликтов) против Франции. Конечно.

Но одиннадцати войн за какую-то сотню лет кровожадным бриттам показалось мало, и помимо стычек с близкими и не очень соседями они вели настоящую битву с собственными подданными, в трех частях.

Но называть эту войну гражданской у меня язык не поворачивается, потому что не было в ней ничего гражданского. В этом внутреннем братоубийственном конфликте погибло

больше мужчин, чем во время Второй мировой войны. Откровенно говоря, остается загадкой, как среди этой кровавой вакханалии кто-то вообще уцелел и смог принять участие в других войнах. Менее загадочным представляется то, почему жизнь, полная кровавого насилия, войн и нападений на Испанию (или, может, это была Франция?), могла казаться относительно нормальной к началу XVIII века. Такая «культура» конфликтов и грубая смесь политических и идеологических интриг, которые сопровождали заключение каждого союза, создали благоприятные условия для появления на море пиратских кораблей.

Война за испанское наследство, длившаяся с 1710 по 1716 год, еще больше способствовала развитию финального, но самого знаменитого и значимого периода в Золотом веке пиратства. Произошло это не в последнюю очередь потому, что по окончании войны две трети огромного королевского флота оказались не у дел. Массовое списание опытных моряков на берег вынудило их искать новую службу: так широкое распространение различных машин в скором времени вынудит тысячи, если не миллионы людей искать новую работу.

В отличие от нынешних таксистов, продавцов, офисных клерков, персонала колл-центров и ребят из службы доставки пиццы, которых скоро заменят роботы, морякам XVII века еще повезло, ведь они уже имели профессию и могли применить навыки в новом формате собственного бизнеса. Они были профессионалами, которые умели ходить в море, воевать, грабить, и были не очень щепетильны в вопросах морали и преданности. После долгих лет тяжкого, а порой и жестокого морского труда они готовы были начать новое дело. Наверное, именно поэтому бывшие матросы, а порой и офицеры с охотой отзывались на посулы пиратов, которые обещали не только богатство, но и справедливую оплату труда, достойное обращение и возможность хорошенько, по-пиратски заехать в глаз пекущейся только о собственных интересах системе.

А что им было терять? Политические лидеры того времени были заинтересованы в сохранении собственной власти и даже не пытались поддержать тех, кого вели за собой. Правящая элита готова была обновить демократию, теократию и любую другую «кратию», на которую только могла наложить свои наводящие страх лапы в лайковых перчатках, если бы это помогло ей получить хоть какое-то преимущество в бесконечной драке за абсолютное господство. Поколения жили и умирали в постоянных сражениях идеологий, в которых вчерашние герои становились злодеями следующего дня. Скоро и мы будем задавать себе вопрос: что же должна делать огромная диаспора отчаявшихся

безработных, ищущих для себя область применения, но не находящих ее?

В те мрачные времена люди были измучены постоянной борьбой за выживание, и порой единственная возможность изменить жизнь к лучшему, а может, и заработать заключалась в том, чтобы оставить свой дом и попытать счастья в море. Мировые державы того времени находились в упадке, и все взоры были устремлены на богатства Нового Света. (Хотя, разумеется, Новый Свет не был столь новым для мудрых инков, ацтеков и майя, тысячелетняя цивилизация которых была походя уничтожена в процессе «открытия».)

Испанская империя, уже впившаяся в эти земли волчьей хваткой, заполучила несметные богатства с территорий нынешних Мексики и Перу, применив смертельный коктейль из взяток, обмана, инфекций, пушек и христианства. По мере того как человечество делало первые созидательные шаги на пути санкционированного властями корпоративного выкачивания ценностей из мировых природных ресурсов, испанцы создавали легендарную систему испанского доллара, главным образом для улучшения хранения и транспортировки награбленного, а его-то на пиратских кораблях становилось все больше и больше. Появился легендарный символ пиратской одержимости.

Все, что необходимо было сделать Испанской империи для процветания, – это покорить коренное население и с помощью якобы христианского милосердия уговорить его забыть о собственном великом прошлом. Сделав это, испанцы могли захватить богатства и благополучно вернуться в Европу на передовых, по меркам того времени, кораблях, которые, кстати, и были построены специально для этих трансатлантических грабежей.

Пиратам же, в свою очередь, для процветания приходилось быть предельно изворотливыми и достаточно быстрыми, чтобы суметь ограбить корабли самой крутой державы мира и при этом не оказаться на виселице. Но именно это они и собирались сделать; правда, когда в твоей команде только 1500 человек и ты бросаешь вызов суверенному государству и целой армаде кораблей, то лучше вести игру на максимуме собственных возможностей – А-игру. (Или в этом случае – П-игру.) Чтобы, как в данном случае, добиться успеха при отсутствии преимуществ, пиратам приходилось полагаться на психологические и тактические приемы, которые могли создать такое преимущество. В число таких приемов входили внушающая страх репутация, практическая гибкость ума, творческая стратегия, отличная мобильность, коллективная мотивация на успех

и определяющий набор принципов и ценностей.

Пираты против цивилизации. Протокол матча

Чтобы лучше понять пиратов, а их капитаны в условиях хаоса и бунтов представляют собой хорошую модель для подражания, мы должны подробнее рассмотреть, как они действовали и какую культуру создали. Мы собираемся сделать это самым тщательным образом, поскольку вместе с остальным цивилизованным миром предполагаем испытать их нововведения в области справедливого раздела добычи, иными словами – в вопросах оплаты труда, организационных структур и общего равенства.

Предматчевый прогноз: легкая победа пиратов. За неполных тридцать лет они осуществили больше, чем большинство из нас сможет сделать за всю жизнь. (Хотя, откровенно говоря, если бы вы были пиратом в Золотой век, продолжительность вашей жизни, скорее всего, и составила бы те самые тридцать лет.)

Нет добычи – нет денег в битве за справедливость

Одним из первых нововведений пиратов, упомянутых в исторических хрониках 1690-х годов, была идея о справедливом дележе добычи среди членов команды. Капитан и квартирмейстер корабля получали три или четыре доли награбленного, другие важные члены команды – доктора и канониры – получали по две доли, а остальные, вплоть до юнги, – по одной.

Нетрудно понять, почему справедливый раздел был самым важным условием для тех, кто всю жизнь провел в море. Во флоте – как в торговом, так и в королевском военном – морякам платили очень мало, если вообще платили. Зарплату часто задерживали или выплачивали меньше обещанного, кроме того, запись на службу не закреплялась для моряка никаким контрактом. Многие матросы попадали на корабли в принудительном порядке. В те времена обычным делом был такой способ вербовки – человека избивали до потери сознания или опаивали, после чего волокли на судно, где заставляли работать. Зачастую матросы торговых и военных кораблей оказывались на судне в положении временно закабаленных.

Сравните справедливую и открытую систему дележа трофеев у пиратов с нынешним экономическим климатом и применением коэффициента оплаты труда, и вы сразу поймете, насколько радикальны были введенные ими экономические принципы. После финансового кризиса 2008–2009 годов правительства,

экономисты, комментаторы и критики всего мира считали дополнительным фактором будущего экономического Армагеддона огромный, неконтролируемый разрыв между самыми большими и самыми маленькими зарплатами в некоторых сферах бизнеса. Перед кризисом, в 2002 году, соотношение зарплаты генеральных директоров и средней заработной платы работников составляло 384:1 – небывало высокий уровень{7}. Создание справедливого соотношения заработных плат часто обсуждалось на самых разных уровнях, но мало кто решался исправить ситуацию, хотя в некоторых Скандинавских странах (где еще?) принимались меры по ограничению зарплат топ-менеджеров, которые привязывались к средней заработной плате работников. Теперь во всем мире на социальных предприятиях (которые работают не ради прибыли своих акционеров, а ради определенной социальной пользы) соотношение 1:10 между самой низкооплачиваемой и самой высокооплачиваемой работой считается приемлемым. Но даже такое «великодушное» соотношение весьма далеко от принятой у пиратов схемы.

Пираты vs цивилизация. Счет 1:0

В то время политика пиратов в отношении распределения вознаграждения была вполне революционной и, безусловно, сильно беспокоила представителей гораздо менее справедливых, но хорошо оплачиваемых структур. Даже сегодня их схема решительно опережает все, что смогли воплотить современные организации.

Сдержки и противовесы: защищать все ценное

Структура без иерархии была для пиратов даже более существенной, чем принцип справедливой оплаты. Примерно к 1680-м годам пираты разработали надежную систему сдержек и противовесов, повысив квартирмейстера до звания капитана. Этот простой, но мудрый шаг эффективно повторял двухпалатную систему, со вторым директором. Капитан оставался ответственным за стратегию, в то время как квартирмейстер отвечал за бытовые условия и решал насущные повседневные вопросы, а также сообщал капитану решения и пожелания экипажа.

Морские капитаны имели заслуженно плохую репутацию. На корабле они были настоящими диктаторами и действовали так, что не боялись по возвращении на берег столкнуться

с недовольством вышестоящих чинов. Для поддержания порядка на борту капитаны не брезговали жестокими телесными наказаниями. Часто матросы их ненавидели и готовы были согласиться на любое предложение, которое освобождало их от такого вопиющего средневековья. Выдвижение квартирмейстера с целью сдерживания власти капитана было простым, но мудрым решением, которое почти гарантировало защиту от любого злоупотребления властью.

В этом отношении пираты не столько прокладывали дорогу, сколько отвечали духу времени. Три года англичане вели братоубийственную гражданскую войну, пока в 1689 году Билль о правах не узаконил власть нижней палаты парламента. Этому примеру вскоре последовали США и большинство демократий. После этого свет увидел акт Банка Англии от 1695 года, по которому создавался первый эффективный «совет», построивший аналогичную двойную исполнительную систему сдержек и противовесов, которая сейчас используется почти во всех организациях – от благотворительных до крупных деловых.

Пираты vs цивилизация. Счет 2:0

В этом пираты всего лишь на несколько лет опередили остальной цивилизованный мир, но дело в том, что именно они сумели мирно внедрить и сохранить идею, за воплощение которой человечеству пришлось побороться. Пираты присоединились к героям рабочего класса, таким как левеллеры, или «уравнители», и их порядки привели к новым ожиданиям универсальных условий труда.

Один пират – один голос: больше демократии, чем у Перикла

Сохранившиеся хроники 1690-х годов показывают, что все члены пиратской команды имели право голоса. Все, включая женщин (да, их было немного, но они были) и чернокожих.

Всеобщее избирательное право, так же как и дуализм власти и справедливая оплата труда, были ответом на жестокость деспотичных капитанов в торговом и военном королевском флоте. Но одно дело решить, что руководство должно быть менее жестоким, и совсем другое – заставить власть посторониться и предоставить каждому члену команды право голоса по самым важным вопросам.

Только в 1928 году, примерно через 240 лет после того, как пираты претворили эту идею в жизнь, в Великобритании женщины получили право голоса, и всеобщее избирательное

право стало реальностью. В Соединенных Штатах Америки женщины получили право голоса чуть раньше (в 1920 году), но с не белыми гражданами дело обстояло гораздо сложнее. Несмотря на поправку к Конституции от 1870 года, которая запрещала препятствовать голосованию на основании расовой принадлежности, справедливое и равное избирательное право было завоевано только в 1950-х годах.

Пираты vs цивилизация. Счет 3:0

Коллективное принятие решений – радикальный способ, но система, которая включала участие в голосовании женщин и чернокожих, была революционной и стала первым крупным усовершенствованием, или обновлением, классической афинской демократии, в которой только треть общества (все белые мужчины, разумеется) имела право голоса.

Выплаты и деревянные ноги: никто из пиратов не забыт

Итак, я попросил вас забыть все, что вы знали о пиратах, но должен признать, что в стереотипном изображении пирата с деревянной ногой и черной повязкой на глазу есть доля истины. Пиратская жизнь была действительно очень опасной: насилие и жестокость были обычным делом, и одно серьезное ранение могло привести к закату флибустьерской карьеры. В обоих флотах тяжелая рана считалась невезением и травмой на рабочем месте. Невезучий матрос мог стать одноглазым пьяницей, ковыляющим на деревянной ноге и выпрашивающим подаяние у дверей захудалой таверны. Но хроники сообщают, что пираты Золотого века обычно откладывали часть награбленного, чтобы использовать для выплаты пособий изувеченным товарищам. Выплаты составляли уже упомянутые 800 «осьмушек» за потерянную ногу и 100 – за потерянный глаз. Пираты после получения увечий порой могли остаться на борту, если были готовы взять на себя посильную роль, например кока.

Двести лет спустя в Великобритании как первой развитой экономической системе был принят закон о компенсациях рабочим. В значительной степени этот закон признали потому, что страна перешла к полностью индустриальной экономике. Большинство крупных экономических и демократических систем последовали ее примеру в следующем веке, и, наконец, в 1948 году социальное страхование было узаконено во Всеобщей декларации прав человека.

Пираты vs цивилизация. Счет 4:0

Создается прецедент, не правда ли? Пираты выдвигают некую идею, которую высшее общество яростно отвергает, но которая становится настолько популярной в народе, что в конце концов правящим кругам не остается ничего иного, как принять ее и выдать за свою. Возможно, революционность пиратских идей объясняется тем, что они зародились на грани, выдержали тщательную проверку, стали популярными и в конце концов повлияли на общество. Этапы изменений мы рассмотрим позднее во второй части книги.

Кто желает коктейль XVII века?

Коктейли? Мы не упомянули коктейли! Ну да. Пираты придумали коктейли очень давно, еще в 1560-е годы. Известно, что сэр Фрэнсис Дрейк, «дедушка» Золотого века пиратства, придумал первый алкогольный напиток, смешанный с соком, подсластителем и специями.

Первый коктейль Дрейка был известен как El Draque (Дракон) – именно так испанцы называли Дрейка, человека, которого им нравилось ненавидеть. В состав El Draque входил сок лайма (как средство от цинги), ром (в качестве вознаграждения), сахар (для энергии) и определенный тип древесной коры, обладающий лечебными свойствами. Маловероятно, что его подавали со льдом, но и так звучит неплохо – похоже на мохито безо льда.

Остальному миру потребовалось почти триста лет, чтобы оценить волшебные свойства коктейлей. Первым упоминаемым коктейлем стал «Олд Фэшен»[1], он появился в Нью-Йорке в 1860 году на одном из приемов в высшем свете. Коктейльные вечеринки быстро вошли в моду, и первый список коктейлей был напечатан в 1862 году в «Спутнике бонвивана»[2].

Пираты vs цивилизация. Счет 5:0

Вывод: пираты одержали сокрушительную победу!

Ну и как вам? Я понимаю, что многое нужно осмыслить. Если раньше пираты, возможно, представлялись какими-то героями детских комиксов с дурным и подозрительным прошлым, то теперь – только посмотрите! Величайшие новаторы социальной справедливости! Кто бы мог подумать!

Для протокола: маловероятно, что пираты были сознательными архитекторами всех этих нововведений, и важно

помнить об этом, прежде чем мы слишком далеко зайдем в деле восстановления их репутации. Пираты не были скрытыми милашками, благословленными замечательными либеральными ценностями и создающими во благо всему человечеству новое общественное устройство. Они просто пытались решать проблемы, с которыми им приходилось сталкиваться, и улучшить свою жизнь. Кроме того, не стоит об этом забывать, пираты порой накапливали огромные состояния, грабя тех, кто перевозил награбленное другими. Они нарушали старые правила, создавали новые и попутно выдвигали некоторые, почти пророческие и зачастую весьма прогрессивные идеи.

Но даже если они собирались изменить только свой, а не весь мир, список их достижений весьма внушителен. В истории цивилизации редко наступал такой интенсивный период нововведений и достижений, которые претворялись в жизнь столь немногими, а позитивное воздействие которых длилось так долго. По продуктивности с этим периодом можно, пожалуй, сравнить только Вторую мировую войну с ее радарами, реактивными двигателями и атомными бомбами. Или, возможно, начало XIX века, когда и шагу нельзя было ступить, чтобы не наткнуться на электрическую лампочку, какой-нибудь радий или телефон. Возможно, подойдет сравнение и с первыми десятилетиями существования Кремниевой долины, когда пугающие своей активностью ботаны в кошмарных свитерах создавали технологии, которые в ближайшее время должны ускорить развитие человечества буквально в геометрической прогрессии. В эти периоды человечество резко ускоряло шаг и совершало мыслительный рывок, потрясающий самое смелое воображение.

Главные действующие лица в каждом из этих периодов являлись продуктом своего окружения. Пиратов выбросили на периферию общественной системы, где в преддверии капитализма они и прозябали. Но там, в тени, не замечаемые обществом, они получили свободу для своих нововведений и внедрения собственных методов. Они могли позволить себе не думать, какими *должны быть* дела, и самим решать, какими они *могут быть*.

Новые храбрые миры

Не важно, какие открываются новые миры, будь то миры, которые сейчас называются Северной, Центральной или Южной Америкой, или бескрайние цифровые миры современности, между прогосударственными игроками (стремящимися установить порядок) и теми, кого мы называем пиратами (кто

захватывает сокровища и возможности), возникает конкуренция.

Возможно, не стоит относиться к этим отношениям как к вечной борьбе добра и зла, а взглянуть на них как на некую творческую эволюцию. Обе стороны представляют разные подходы к прогрессу и в конечном итоге побуждают своего оппонента двигаться вперед быстрее. Будь то Apple и Microsoft, Jay-Z (Шон Кори Картер) и Канье Уэст или даже Вуди и Базз, соперничество играет положительную роль в развитии идей, поскольку соперники могут достичь большего, продвинуться дальше и во время конфликта действовать смелее, чем в условиях кооперации. Все учатся на успехах и ошибках других.

Мы коснулись того, как расколотый мир высшего общества сподвигнул пиратов на поиск альтернативного образа жизни, что привело к созданию прогрессивной и почти демократической республики на Багамах. Но и правящие круги также многому научились у пиратов, которые вынудили их развивать технологии, изобретать новое оружие, придумывать нужные стратегии и даже обеспечивать социальное благополучие рядовых матросов.

В книге «Пиратская организация: уроки за пределами капитализма» (The Pirate Organization: Lessons from the Fringes of Capitalism) экономисты Рудольф Дюран и Жан Филипп Верн объясняют, что «пиратская организация стала необходимым противовесом капитализма… [и] смогла определить направление капиталистической эволюции»{8}. В качестве аргумента они приводят тот факт, что капитализм предпочитает естественный путь наращивания масштаба и создания индустрии, а пираты продвигают новшества, показывая альтернативные способы формирования ценностей. Дюран и Верн приходят к выводу, что роль пиратской схемы организации в исследовании и понимании новых миров всегда была достаточно существенной, но, к несчастью, часто не учитывалась.

Несложно заметить, насколько хорошо пираты играли эту роль и совершенствовали идеи, которые мы все ценим. Компания Apple создала медиаплеер iTunes, потому что вынуждена была принять вызов музыкальных пиратов, а вовсе не потому, что музыкальная индустрия хотела по-новому презентовать музыку. Компания Netflix со своей платной подпиской определила будущее видео не из-за неудачного партнерства с Blockbuster Video, а в ответ на пиратский обмен файлами. В любой индустрии, когда создается новое поле для деятельности, угроза пиратского нападения движет вперед правящие круги, пока наконец высшее общество не остается позади. Угроза пиратства скрывается за банальной истиной – вы должны вводить новшества

быстрее, чем другие смогут их скопировать.

Именно пиратский тип мышления, методы и достижения всегда вызывали и вызывают перемены во всех сферах общества. Дюран и Верн пишут: «Пиратская организация нарушает существующие коды и создает новые, которые позже будут присвоены законными правительствами и организациями… Это объясняет, почему Пентагон и Microsoft отслеживают хакеров в киберпространстве, чтобы предложить им работу, или почему Фрэнсис Дрейк стал корсаром до того, как королева Англии произвела его в рыцари».

Пиратство в целом все еще воспринимается обществом как отрицательное явление, несмотря на то что власти не упускают возможности перенять их нововведения. Можно с уверенностью сказать, что в наши дни положительный результат от взаимоотношений с пиратами сильно недооценивается. Илон Маск, к 2018 году генеральный директор компании Tesla, член совета директоров компании Solar City и генеральный директор компании SpaceX, является одной из немногих крупных фигур в бизнесе, у которых имеется эффективный план взаимодействия с пиратством, хотя вначале он кажется нелогичным и трудным для понимания. Вот как его объяснил Маск в интервью Крису Андерсону для журнала Wired: «У нас, по существу, нет патентов в компании SpaceX. Наша долгосрочная конкуренция происходит в Китае. Если мы опубликуем патенты, то совершим глупость, потому что китайцы будут пользоваться ими, словно кулинарной книгой рецептов»[9]. Илон Маск прекрасно понимает, как действуют пираты, возможно, и потому, что он и сам такой же представитель пиратства, и ниже мы поговорим о нем и о том, как он мог бы стать олицетворением современного пирата.

Пиратское умонастроение

Теперь вы знаете больше о тех революционных изменениях, которые смогли начать пираты Золотого века, – от изобретения коктейлей до новаторской системы организации и оплаты труда, – отныне ваше мнение о пиратах должно быть предано забвению. Надеюсь, ваши мозги завертелись в поисках идей и вопросов, как использовать пиратские идеи, чтобы не только бросить вызов окружающим, но и изменить их. Прежде чем перейти к специфическим стратегиям, которые вы сможете взять на вооружение, дадим свое определение пиратов.

1. Пираты бросают вызов правящим кругам и праву собственности на новые идеи.

2. На периферии пираты вводят новшества, противоречащие общепринятому порядку.

3. Пиратские идеи рождаются в динамичной и открытой среде.

4. Пираты объединены двойной целью: нажива плюс справедливость.

5. Точная фокусировка на простых проблемах приводит пиратов к важным решениям.

6. Пираты повсюду рассказывают истории, используя подрывные техники.

7. Ешь. Спи. Пиратствуй. Повторяй.

По сути, пираты нарушают спокойствие на периферии общества, но вызывают столько ударных волн, что влияют на центр. Проблемы – это их инструмент, даже скорее хорошая встряска.

Концепция «хорошей встряски» для меня означает суть того, что значит быть пиратом. Этот термин придумал легендарный борец за гражданские права Джон Льюис, конгрессмен США. Он пользовался этим словосочетанием многие годы, опираясь на собственный опыт, основывающийся на шествии по мосту в Сельме в разгар движения за гражданские права. Термин «хорошая встряска» получил распространение в июне 2016 года, когда конгрессмен организовал сидячую забастовку в помещении палаты представителей, призывая к изменению законов, регулирующих продажи оружия, это произошло после стрельбы в ночном клубе в Орландо, когда было убито пятьдесят человек. Пару месяцев спустя он выступил с речью на церемонии вручения дипломов студентам Массачусетского колледжа свободных искусств, в которой призывал:

> Выходите, препятствуйте, влезайте в неприятности – хорошие неприятности, необходимые неприятности, – и поднимайте шум. Сегодня как никогда наша страна нуждается в вас. Когда вы сталкиваетесь с несправедливостью, обманом, ошибкой, у вас есть нравственное обязательство и полномочия их исправить. Вставайте, говорите громко и высказывайте свое мнение. Будьте смелыми. Будьте храбрыми. Будьте отважными… Никогда и никому не позволяйте выбить вас из седла{10}.

Быть нарушителем спокойствия, даже хорошим, не значит автоматически превратиться в пирата, но я действительно считаю, что вы не станете пиратом без хорошей встряски.

Запомните, пираты не собирались изменить весь мир, они

лишь хотели изменить свой мир. Пираты не намеревались двигать демократию, они всего лишь хотели сами принимать решения. Пираты не собирались развивать социальную политику, они лишь хотели, чтобы с ними обращались справедливо. Иногда в действие вступает воображение, и хорошие идеи, которые образуются на периферии, пробиваются к центру и меняют все. Они не просто доставляли неприятности – они устраивали хорошую встряску.

Тренинг «Будь пиратом»

> Тридцать лет я ходил по морям, видел добро и зло, лучшее и худшее, прекрасную погоду и отвратительную. Однако я никогда не видел, чтобы добро исходило от добродетели. Пират бьет первым – так я себе представляю; мертвые не кусаются; таково мое мнение – аминь, да будет так.
>
> *Израэль Хэндс*

Если вы хотите стать пиратом, тогда вам стоит потратить немного времени на размышления. Я проводил тренинги по всему миру с самыми разными командами, от студентов до старших руководителей, и у меня есть парочка сложных, но очень полезных задач, которые мы используем во время семинаров. Одной из них я хочу с вами поделиться.

Стоит сделать это именно сейчас, поскольку в конце некоторых следующих глав я также собираюсь представить несколько вопросов, которые сильно повлияли на людей, посещавших мои тренинги.

После каждой задачи я оставляю свободное место, где вы можете делать заметки. Я решил поступить так потому, что мне нравится мысль, что эта книга станет вашей, и потому, что когда вы на несколько минут прервете чтение и дадите себе возможность поразмышлять над прочитанным, это ускорит усвоение новой информации и принесет пользу.

Впрочем, есть еще одна причина – хотя делать заметки в телефоне проще, мы все знаем, что вы тогда отвлечетесь от чтения, и, скорее всего, надолго.

Пираты Золотого века приняли вызов времени, и решения, которые они придумали в своем мире, впоследствии изменили весь мир. Это применимо и к современным пиратам, у которых мы собираемся учиться, и все это подходит и вам. Если вы

действительно хотите больших перемен, то сначала необходимо понять, что именно стоит у вас на пути.

Итак, вопрос, который я предлагаю вам рассмотреть, прежде чем мы продолжим, будет следующим:

Что на самом деле мешает вам в жизни?

Потратьте несколько минут и постарайтесь определить от пяти до пятнадцати пунктов. В перечень того, что вам мешает, могут войти привычки, внутренние зажимы, которые вы подсознательно запускаете почти каждый день, неловкие ситуации, в которые вас ставят друзья или враги, а может, даже собственные самоуничижительные высказывания. Кроме того, это может быть нечто, что вы нехотя прощаете другим людям, не желая доводить дело до разрыва отношений. Все нужно учесть, если вы соберетесь это сделать. Самое главное – вы должны быть действительно честны сами с собой. Если вы искренне ответите на вопрос, что вам мешает, то сможете легко восстать против этого.

Затем, как и на наших тренингах, если время позволяет, потратьте еще минутку, просмотрите весь список и выберите то, что мешает вам больше всего, и вычеркните эти пункты. Один за другим, от самого плохого к менее плохому, не спеша вычеркивайте одну головную боль за другой. И пусть эти перечеркнутые проблемы, образно говоря, исчезнут с этой страницы.

Не испытывайте чувство вины, когда будете вычеркивать то, что мешает вам. Смысл в том, чтобы определить преграды, с которыми вы сталкиваетесь. Когда вы дочитаете эту книгу до конца, дурные привычки и неуверенность в себе обратятся в смутное воспоминание, и у вас не останется никакой альтернативы, кроме успеха.

3. Хроники пиратов

Прежде чем мы перейдем к пяти этапам перемен, которые помогут вам стать пиратом, я хотел бы представить хронологию самых важных событий в пиратской истории. Я знаю, что любые хронологии скучны, но эта полна интригующих фактов, которые дополнят ваши знания о Золотом веке пиратства, о том, как появились пираты и как они изменили мир.

Ок. 1000

Викинг Лейф Эрикссон первым из европейцев «открывает» Америку, после того как сбивается с курса, двигаясь по пути викингов в Гренландию.

1492

Христофор Колумб «открывает» Америку и знакомит ее обитателей с поставленным на поток рабством, пытками, принудительным трудом, болезнями и добивается почти полного исчезновения местного населения.

1533

У Генриха VIII и Анны Болейн рождается дочь, будущая королева Елизавета I. Позже с легкой руки папы римского и короля Испании ее станут называть «королевой пиратов», поскольку именно в период ее правления появилась целая когорта отчаянных искателей морских приключений. Благодаря массовой раздаче каперских свидетельств в море вышли сотни каперов, которые грабили от имени государства и получали вознаграждение за свои, по существу, пиратские действия. Елизавета была последней правительницей из династии Тюдоров и «бабушкой» Британской империи. Как известно, она никогда не была замужем, но ее любовь к Фрэнсису Дрейку, Уолтеру Рэли и награбленному испанскому золоту стала легендарной.

1579

Находясь в самом расцвете, сэр Фрэнсис Дрейк взяв на абордаж испанский корабль «Непорочное зачатие Божьей Матери (Nuestra Señora de la Concepción), прозванный за свою огневую мощь Cagafuego («Плюющийся огнем» – *букв*. «Какающий огнем»), сорвал огромный куш в размере семи миллионов долларов.

1647

После гражданской войны в Англии король Карл I пребывает под домашним арестом в Хэмптон-Кортском дворце, а в Патни проходят парламентские дебаты, на которых обсуждается идея всеобщего избирательного права и зарождается современное гражданское общество. В то же время солдаты и офицеры армии Кромвеля обдумывают, как можно управлять страной без монарха. Эта веха в развитии демократии на десятилетия затерялась в истории, но для современников такие идеи были весьма вдохновляющими и открывали новые перспективы. Некоторые из сторонников Кромвеля получили в качестве вознаграждения посты на Карибских островах и, возможно, занесли семена всеобщего избирательного права, которое пираты внедрили на своих кораблях.

1664

После того как англичане выкинули голландцев из города, вечный рассадник смуты Новый Амстердам был переименован в Нью-Йорк в честь герцога Йорка.

1667

Генри Моргану вручают первое каперское свидетельство, по которому он с монаршего разрешения может грабить суда противника. Так началась каперская карьера капитана, которая со временем привела его к пиратству.

1671

Генри Морган возглавляет самую крупную в истории пиратства операцию. Командуя отрядом в 2000 человек, он предпринимает дерзкое и беспрецедентное разграбление Панамы,

ссылаясь на якобы незнание того факта, что Британия подписала мирный договор с Испанией. Разорение испанского стратегического опорного пункта англичанами создало прецедент, отголоски которого ощущались на всем пути формирования Британской империи.

1678

Опубликована книга Александра Эксквемелина «Пираты Америки». Сразу после выхода книги Генри Морган подал на Эксквемелина в суд, обвинив автора в том, что на самом деле его описания не такие уж и правдивые. Но одно было совершенно точным – пункты соглашения, или кодекса, который привел в своей книге Эксквемелин. Записки Генри Моргана были первым письменным пиратским кодексом – собранием правил поведения и принципов, которые последовательно применялись в период Золотого века пиратства.

1687

Исаак Ньютон предположительно наблюдает падение яблока с дерева и открывает силу тяжести.

1690

На Мадагаскаре создается первая Республика пиратов, которая принимает первую в мире конституцию, провозглашающую равенство всех людей независимо от цвета кожи.

1691

Пират (приватир) адмирал Уильям Дампир завершает первое из трех кругосветных путешествий и начинает писать мемуары, которые позднее будут использованы капитаном Куком, Горацио Нельсоном и Чарльзом Дарвином. Дампир выделяется также как самый необычный пират благодаря своему вкладу в английский язык – из его книг в английский язык вошло свыше восьмидесяти слов, в числе которых *avocado, barbeque, chopstick* (авокадо, барбекю, палочки для еды).

1701

Капитана Кидда допрашивают и приговаривают к повешению за пиратство, несмотря на то что он горячо, хотя и безуспешно, пытается отрицать свою пиратскую деятельность, утверждая, что эти истории сочинили «клятвопреступники и нечестивцы».

Ок. 1707

Впервые на мачтах кораблей появляется пиратский флаг, он же «Череп и кости», он же «Веселый Роджер», он же Черный флаг, он же «Сдавайтесь или умрите», он же первый мировой супербренд.

1710

Бенджамин Хорниголд объединяет последователей Республики пиратов, принявших демократические и организационные принципы на багамском острове Нассау.

1713

Окончание Войны за испанское наследство, которым отмечено начало третьего и самого оживленного периода Золотого века пиратства.

1717

Вудс Роджерс, оставивший свою приватирскую деятельность, получает приказ покончить с пиратством. Опытный моряк, с внешностью отъявленного злодея и испещренным шрамами лицом, он отлично знал все пиратские хитрости и к тому же жаждал отомстить за убитого брата. Все это сыграло ему на руку при выдворении пиратов из Нассау.

1718

Пират Черная Борода убит солдатами специально направленного военно-морского отряда под командованием

лейтенанта Роберта Мэйнарда. Говорят, что обезглавленное тело Черной Бороды три раза проплыло вокруг шлюпов. После захвата его корабля были найдены письма с королевской печатью, которые свидетельствовали о длительных торговых и личных отношениях между Черной Бородой и колониальными губернаторами короля Георга I в Америке.

1719

Выходит в свет роман Даниэля Дефо «Робинзон Крузо». На написание книги автора вдохновило чудесное спасение Александра Селькирка капитаном Вудсом Роджерсом. Создатель книги был представлен в качестве прототипа вымышленного Робинзона Крузо, что заставило многих людей поверить в реальность описанных событий. В этом отношении книга, ставшая бестселлером, ознаменовала рождение художественной реалистической прозы как самостоятельного литературного жанра (в частности, о человеке, оказавшемся на необитаемом острове). С появлением киноиндустрии роман стал одной из самых экранизируемых книг.

1724

Чарльз Джонсон публикует «Всеобщую историю грабежей и смертоубийств, учиненных самыми знаменитыми пиратами»[3]. Авторство ошибочно приписывают Даниэлю Дефо, якобы выпустившему книгу под псевдонимом. Книга тотчас стала бестселлером, и уже в 1726 году вышло ее четвертое издание.

1771

В тридцати километрах от родного города легендарного пирата Генри Моргана родился Роберт Оуэн, основатель социализма. Оуэн посвятил свою жизнь внедрению усвоенных еще пиратами идей справедливой оплаты труда, равного права голоса, права совместной собственности и социального страхования, которые повлияли на современный бизнес.

1773

Состоялось Бостонское чаепитие. Республиканцы, переодетые в одежды индейцев-могавков, тайком проникают на английские корабли, принадлежащие Ост-Индийской компании, и сбрасывают в море 342 ящика дорогого и обложенного высокими пошлинами чая. Таким образом они запускают цепь событий, приведших к американской независимости.

1832

В Йельском университете создано тайное общество «Череп и кости», членами которого были самые влиятельные и могущественные члены американского общества, в том числе оба президента Буша.

1883

Роберт Льюис Стивенсон издает приключенческий роман «Остров сокровищ», знакомя мир с капитаном Флинтом, Билли Бонсом и Долговязым Джоном Сильвером. Роман стал одной из самых захватывающих книг всех времен, а приведенные в нем реалии пиратской жизни, такие как черная метка, говорящий попугай на плече, карта с указанием места, где зарыты сокровища, или хождение по краю бортовой обшивки с завязанными глазами навсегда определили современный образ пиратов.

1887

Компания Coca-Cola регистрирует ставший впоследствии всемирно известным логотип, создав «первый в мире глобальный супербренд». Правда, случилось это примерно через 180 лет после того, как пираты обессмертили своего «Веселого Роджера».

1904

В Лондоне состоялась премьера пьесы Джеймса Барри «Питер Пэн, или Мальчик, который не хотел взрослеть». Как и «Остров сокровищ», эта книга помогает понять, каково это быть пиратом, ведь один из ее героев – пират капитан Крюк.

1960-е

Радиостанция Radio Caroline формулирует понятие «пиратское радио», нарушая монополию BBC и транслируя вполне приличную музыку с корабля, стоявшего в водах за пределами юрисдикции Великобритании.

1981

Организация Объединенных Наций признает принцип открытого моря, основанный на убеждениях, которые отстаивали пираты Золотого века за триста лет до этого.

1983

Стив Джобс проводит один день вне офиса с командой, работающей над первым компьютером серии Mac, и выдвигает ставший бессмертным лозунг: «Лучше быть пиратом, чем служить во флоте!»[4]. Этим он задал направление в работе компании, которая вскоре станет самой дорогой в мире. Когда через сорок лет после основания Apple Стив Джобс умер, над штаб-квартирой компании был поднят черный флаг с черепом и костями.

1984

Найден остов корабля «Уида». Это было единственное, обнаруженное недалеко от Кейп-Кода, пиратское судно. Командовал этим кораблем Черный Сэм Беллами. В 1717 году, когда Черный Сэм плыл к своей возлюбленной, судно не устояло под ударами разбушевавшейся стихии и затонуло. С момента обнаружения корабль стал настоящим кладезем знаний о пиратском образе жизни.

2008

Facebook добавляет на свою платформу язык Pirate, который может официально использовать любой пользователь. Обновление было запущено, чтобы отпраздновать Международный день «Говори как пират» (Talk Like a Pirate), и с его помощью стало возможным перевести большинство

обычных языков на пиратский сленг.

2009

Книга «Невидимый крюк: секреты экономики пиратов» Питера Лисона, в которой исследуются экономические предпосылки возникновения пиратства, получает Золотую медаль журнала ForeWord Reviews как книга года по бизнесу и экономике.

2012

Три фильма франшизы «Пираты Карибского моря» попадают в двадцатку самых кассовых фильмов всех времен. (Только Вселенная Marvel, перезапуски «Звездных войн» и отдельные фильмы о Джеймсе Бонде вытеснили «Пиратов» из двадцатки.)

2016

На Всемирном экономическом форуме созывается экспертное совещание, чтобы обсудить влияние технологии блокчейна и появившихся под ее влиянием криптовалют. Только восемь лет спустя после ее запуска морское ведомство начало принимать всерьез этого пирата. Можно предположить, что они пожалели, что не сделали этого раньше.

2017

Спустя семь лет после окончания юридического столкновения Европейский суд по правам человека выносит историческое постановление о том, что сайт Pirate Bay, каталог для поиска файлов, прямо нарушает авторское право. Многие комментаторы считают, что это может повлечь за собой прекращение существования сайта, что доказывает, насколько слабо они понимают суть онлайнового пиратства.

2018

Найдены фрагменты страниц, извлеченные из обломков корабля Черной Бороды «Месть королевы Анны» (Queen Anne’s

Revenge), которые оказались частью популярной приключенческой книги «Путешествие к Южному морю и вокруг света» (A Voyage to the South Sea, and Round the World). Этот факт отчасти доказывает несостоятельность распространенного мнения о повальной неграмотности пиратов. Сегодня мы знаем, что, по крайней мере, некоторые из них наслаждались хорошим чтением.

Часть II
Становление пирата

4. Борцы за идею
Как черпать силы в противостоянии статус-кво

Быть бунтарем – это действительно круто

В нелегком деле вступления на путь пиратства можно начать с обнадеживающих, но небольших шагов. Взбунтоваться – вот что вам необходимо сделать, чтобы стать пиратом, а это значит, что для начала нужно выбрать правило, которое вы нарушите. Как мы узнаем из следующей главы, вы должны захотеть заменить это правило чем-то лучшим, а пока нужно подготовиться к хорошей встряске и выбрать несколько несправедливых положений. Нужно поставить под сомнение бессмысленные или нецелесообразные правила, а когда появится шанс, что бунт приведет к положительным изменениям, сделать нечто прямо противоположное тому, к чему все давно привыкли.

Чувствуйте себя удобно, когда испытываете неудобство. Нужно быть готовым нарушать правила поведения, которые скрывают ваше истинное лицо, и приготовиться к тому, что порой придется испытывать страх из-за того, что хочется сказать, и все-таки говорить. Если вы действительно собираетесь изменить ход событий, прежде всего измените собственный образ мыслей, чтобы быть готовым к любым неприятностям и неудобным вопросам. Вы можете столкнуться с запугиванием, которое не должно страшить вас, с предрассудками, которые вы больше не собираетесь терпеть, с напечатанными в газетах историями, которым вы больше не можете верить, с необходимостью быть в компании людей, которых вы презираете, в общем, с чем угодно, что вы посчитаете нужным или возможным улучшить или изменить. Поверьте, не имеет значения, с чем именно вы столкнетесь, главное, чтобы ваши усилия были направлены в корень этого явления.

Свой первый шаг вы можете сделать, просто в какой-то момент повысив голос или выразив недовольство, а возможно, задав кому-то неудобный вопрос или отказавшись следовать какому-нибудь мелкому, но весьма глупому правилу, в любом случае длина этого первого шага должна подходить именно *вам*. Не стоит в пиратском путешествии сразу же бросаться в бурные волны. Ваш бунт может начаться с чего-то незначительного и нарастать со временем, постепенно приводя к необходимым изменениям. Верно рассчитанный масштаб мятежа должен

напугать вас настолько, чтобы вы смогли почувствовать себя живым, но не настолько, чтобы впасть в ступор. И как только дело сделано, письмо отправлено, граффити нарисовано, фитиль зажжен или слова произнесены… даже если ничего не произошло тотчас, если для начала революции требуется немного времени, вы будете знать, что прицел предпринятого вами акта восстания был рассчитан верно, настолько, что вы смогли ощутить себя благородным, потому что сумели встать на защиту правого дела, и сделали это, невзирая на обстоятельства, выступив против того, что считали несправедливым.

Не важно, насколько мал этот первый шаг, тот факт, что вы его сделали, причем сделали намеренно, – сам по себе служит великой цели. Будь готов идти вперед, мой пират, и наслаждайся ощущением переполняющей тебя гордости, ты это заслужил, подвергнув сомнению текущее положение дел. Вызовы, которые посылает нам жизнь, и серьезные проблемы, встающие перед человечеством по мере вхождения в чрезвычайно бурный XXI век, невозможно разрешить привычным способом, потому что именно это и завело нас в нынешнюю ситуацию. Теперь уже недостаточно просто сопротивляться, пора бунтовать.

У любой властной структуры самое большое беспокойство вызывает мятежник, который просто отказывается играть в ее игру, особенно если у такого бунтовщика есть лучший вариант игры, привлекающий последователей, которые, в свою очередь, не боятся кричать об этом. Пиратов Золотого века прозвали «врагами человечества» не потому, что они были более развращенными, чем другие, а потому, что их приверженность свободному волеизъявлению и совместным действиям в то время, когда в воздухе пахло революцией, воспринималась как настоящий бунт.

Известный историк Маркус Редикер пишет, что в интересах государства, создающего империю, максимально понизить статус пиратов от героев до злодеев: «Не важно, кем он был на самом деле, пирата понизили до отъявленного преступника, поскольку именно пираты стали воплощением отрицания имперского социального устройства»{11}.

Писатель, учитель и поэт Кестер Бревин в своей увлекательной книге «Бунт! Почему мы любим пиратов и как они могут нас спасти» (Mutiny! Why We Love Pirates, and How They Can Save Us) расширяет замечание Редикера. Он говорит, что в глазах королевских особ захват и разграбление чужих кораблей выглядели вполне допустимым делом, поскольку делались на благо империи и ради пополнения казны. Пираты «отрицали имперское социальное устройство», потому что до того, как стать

пиратами, они показали неприличный жест тем, кто ими командовал. Отвратительным выглядел не грабеж, а свободное волеизъявление пиратов и их нежелание поддаваться контролю[12].

Где бы и когда бы мы ни встретили пиратов, они олицетворяют угрозу мятежа, и в этом их сила. Чтобы стать пиратом, вы должны смело заявить, что пора покончить с дурацкими, вызывающими отвращение правилами и призвать к ответу тех, кто их установил.

На этом этапе не имеет значения, что у вас еще нет продуманного плана радикальных перемен. Если вы сможете регулярно устраивать подобные встряски, то, поверьте, серьезные перемены не заставят себя долго ждать.

Не важно, хотите ли вы начать с малого, например изменить раздражающую привычку у знакомого человека, или хотите масштабного мятежа, который касается не только вас, но и целого сообщества. Маргарет Уитли, эксперт в ниспровержении систем, говорит: «Все социальные изменения начинаются с разговора»[13]. Так что, если вы хотите устроить небольшой мятеж или целый бунт, первое, что нужно сделать, – начать о нем говорить *с любым* человеком, который может вам помочь.

В этой главе мы рассмотрим примеры действий современных пиратов и их предшественников из Золотого века, черпавших силу в том, чтобы обнажать недостатки и несправедливости, с которыми они сталкивались. Мы увидим, как подобное открытое неповиновение дает толчок, который вызывает волны, генерирующие культурные и социальные перемены. И пусть это звучит пугающе, помните, что все начинается с простого акта неповиновения, который можно назвать призывом не соглашаться с теми, кто только делает вид, что знает, что делает, и бросать им вызов. Пираты Золотого века подобное действие называли «уйти на вольные хлеба», то есть сбежать от жестокого и продажного работодателя и уйти в пираты. Хочу пояснить: я не призываю вас прямо завтра бросить дело, которым вы занимаетесь, но знайте, огромная мощь заключается в том, чтобы заявить самому себе (и членам вашей команды), что вы захватили корабль, изменили курс и теперь сами отвечаете за свои действия.

Нужен герой

Если я соберусь привести вам лишь один пример пирата Золотого века, который всей душой принял идею мятежа, то будет упущением с моей стороны не рассказать о капитане Черном Сэме Беллами. Младший из шести детей, Беллами, родился в графстве

Девон в семье бедняка и, конечно, не имел никаких шансов на светлое будущее. Юность его прошла в рабском труде и ужасных условиях службы в королевском флоте, и в 1715 году Сэм подался в пираты. Пиратская карьера Беллами была короткой и длилась около двух лет, недалеко от Кейп-Кода его корабль затонул, утащив в пучину самого Сэма и большую часть его команды. Но, несмотря на столь малый срок, этот морской разбойник смог стать самым богатым пиратом в истории, что подтверждается документальными свидетельствами. Сэма Беллами называли «Принцем пиратов» за его милосердие к пленникам, и «морским Робин Гудом» за щедрость, с какой он делился добычей с командой, которая гордо именовала себя «людьми Робин Гуда». Всего этого знаменитый пират достиг к двадцати восьми годам.

Ясно мыслящий, смелый, харизматичный и умный, Черный Сэм был не только грозным капитаном и успешным стратегом, но и любимым вожаком, который пылко защищал принципы пиратской жизни, что вызывало уважение к делу пиратов. Его речи, оправдывающие пиратство, могут служить примером вдохновляющей риторики, способной поднять и нас на бунт против сдерживающих структур. В книге капитана Чарльза Джонсона «Всеобщая история грабежей и убийств, учиненных самыми знаменитыми пиратами» приведена знаменитая речь, произнесенная Черным Сэмом перед капитаном только что захваченного торгового судна, который отклонил предложение пиратов присоединиться к ним, сказав, что совесть не позволяет ему нарушать законы Божьи и человеческие. Черный Сэм тотчас указал этому парню на его лицемерие и произнес гневную речь, направленную против правящих кругов, которая привела в смятение и ужас тогдашние власти:

> Черт тебя побери, ты такой же трусливый щенок, как и все те, кто подчиняются законам, которые придумали богачи ради собственной безопасности, поскольку у этих трусливых молокососов недостает смелости иным способом защитить то, что они награбили своим жульничеством, но и ты будь проклят. Будь они прокляты – эта шайка хитроумных мошенников, и все вы, кто служит им, – банда трусливых тупиц… Они чернят нас, эти мерзавцы, хотя разница только в одном: они без устали грабят бедных, прикрываясь Законом, а мы грабим богатых, защищаясь собственной смелостью. Так не лучше ли стать одним из нас, чем вернуться и снова ради чертовой работы лизать зад этим негодяям?.. Я свободный принц, и у меня столько же власти объявить

войну целому миру, как и у того, кто располагает сотней кораблей в море и армией из 100 000 солдат на поле… но бессмысленно спорить с хныкающими щенками, которые позволяют старшим по званию пинать их по палубе как заблагорассудится и которые слепо верят разжиревшему и беспринципному сутенеру-священнику, ни на грош не верящему в то, что, распинаясь с амвона, сам вбивает в пустые головы приходских болванов[14].

Черный Сэм жестоко обличает всех. Одним ударом он бросает вызов правительству, закону, зарождающемуся большому бизнесу своего времени и даже духовности, которая используется Церковью как форма социального контроля. Перечисляя злоупотребления властей и ущерб, причиняемый простому человеку, он встает на одно поле со своими злейшими врагами, а затем сбрасывает их с подиума и поднимается над ними. Это невероятно эффективный прием, который не только подрывает репутацию ваших противников, но и укрепляет вашу вспомогательную базу.

Именно такие четко сформулированные, воодушевляющие и вдохновляющие на вызовы, мощные мятежные настроения проявлялись в газетах, циркулировали в пивных и светской хронике по всей Европе и в Новом Свете, и в конце концов правящие круги больше не смогли это терпеть. То, что такой громкий призыв к мятежу исходил из места встречи мировых сверхдержав в самом центре Карибов, превращало его в настоящую антиколониальную пощечину. В конечном счете, когда с угрозой мятежа стало невыносимо мириться, а пираты стали побеждать в битве за сердца и умы людей, пиратскую угрозу ликвидировали, уничтожив Республику пиратов в Нассау. Но оказалось, что было уже поздно заталкивать джина обратно в бутылку. Принципы заложенных пиратами перемен уже определились и вскоре были приняты обществом, высокопоставленными политиками и властями, которые и сегодня делают игру.

Посыл для всех нас предельно ясен: эхо умело совершенного акта неповиновения может быть услышано во всем мире. Оформив свою идею в мятежный возглас или даже сказав твердое «Нет!», вы можете почувствовать в себе достаточно смелости, чтобы делать это снова и снова. Когда мы говорим коллективное «Нет!», то прислушиваются даже самые крупные, самые непоколебимые ведомства.

От пиратов золотого века к пиратскому радио

и сайту Pirate Bay

За последние шестьдесят лет многочисленные мятежи, начинавшиеся с кухонных разговоров, заканчивались тем, что приводили к изменению целых отраслей. Новые технологии и открытия пришпорили бесконечные споры между старым порядком и шустрыми бунтовщиками, которым надоело, что их игнорируют, и которые предпочли многое делать по-своему.

Примером отрасли, навсегда изменившейся благодаря небольшой группе мятежников, которые действительно называли себя пиратами, служит индустрия развлечений. Эра массмедиа началась в Великобритании после Первой мировой войны, когда основали первую радиовещательную корпорацию страны. Действуя по принципу «стоящая идея заслуживает того, чтобы ее украли», государство обзавелось правом собственности для создания того, что сегодня мы знаем как BBC. В течение целого поколения монополия, поддерживаемая государством, твердой рукой контролировала эфир с узким выбором каналов, четко формулируя свои цели – образовывать, информировать, развлекать. Но только если ваше представление об образовании, информации и развлечении не предполагало модную музыку, альтернативную культуру, независимых художников, современную драму или что-либо иное без чувства собственного превосходства. Представьте, что в разгар «свингующих 60-х» у вас есть выбор *только* из двух радиостанций: с явным смещением в сторону классической музыки или программ по садоводству.

Когда рыночные условия не предоставляют выбора, отвечающего потребностям людей, на периферии появляются пираты, чтобы найти альтернативу и заставить представителей господствующего направления, мейнстрима, принять новые идеи. Именно это и произошло в 1964 году, когда появилось пиратское радио. Радиостанция Radio Caroline начала вещание с корабля, стоявшего в нейтральных водах у южного побережья, таким образом обходя законы, действующие на суше. Классные диджеи, произвольный формат, мятежная коммерческая атмосфера. Это было настоящее новаторство, даже революция, распространяющаяся с корабля в радиусе действия радиопередатчика.

В течение двух лет появилась дюжина пиратских радиостанций, которые слушала треть населения страны, а когда за ними последовали рекламодатели, угроза настоящего радиомятежа в конце концов вынудила BBC расширить сетку вещания, включив подобные пиратским каналы.

Несмотря на то что этот бунт привел к изменениям,

правительство все же сурово обошлось с бунтовщиками, вынудив пиратское радио уйти в подполье, открытое море и в высотные здания. Это положило начало десятилетиям постоянных войн между регуляторами и пиратскими радиостанциями.

Как и в случае с пиратами Золотого века, нравственные аргументы, приводимые против радиопиратов, были далеки от совершенства, и, хотя высшее общество вынуждено было приспособиться к новой ситуации, государство все же не могло позволить им подрывать собственную власть. Сочетание жестких репрессивных мер, амнистий и ограниченных законных лицензий и, наконец, включение пиратских практик в господствующее направление в итоге положили конец тому, что некоторые назвали бы еще одним Золотым веком. Творческий подход пиратского радио, чувство общности и вклад в культуру продолжается, поскольку такие станции продолжают процветать в сети, хотя, наверное, они уже не представляют той же угрозы.

Ничто не выражает стремление людей, стоящих за пиратским радио, устроить хорошую встряску и одновременно развлечься лучше, чем эта цитата из книги «Радио – это моя бомба: пособие для пиратов из серии “Сделай сам”» (Radio is My Bomb: A DIY Manual for Pirates), вышедшей в 1987 году в издательстве с подходящим как нельзя лучше названием Hooligan Press:

> Это пособие задумывалось как справочник для пиратов «Сделай сам», предназначенный для продвижения пиратских радиостанций – местных, политических и открытого доступа… Но, безусловно, вы можете использовать его, как вам будет угодно. Вы можете построить передатчики для вытеснения «Тетушки Биб»[5], вы можете проигрывать любимую музыку или создавать местные станции открытого доступа, как предлагаем мы… Но если вы создадите фашистскую станцию, мы явимся и оторвем вам башку!»{15}.

В этой цитате присутствует все: характерная нотка неповиновения, которая пугает людей, находящихся у власти, гордое чувство самоуправления, лежащее в основе пиратской сущности, и призыв к бунту, который захватывает и привлекает последователей. Мэтт Мейсон в книге «Пиратская дилемма: как молодежная культура меняет капитализм» (The Pirate’s Dilemma: How Youth Culture Is Reinventing Capitalism) указывает на связь между пиратами Золотого века и первыми радиопиратами: «Пиратское радио действительно является пиратским во всех смыслах. Его ДНК отсылает к морским бунтовщикам, которые сражались за справедливое обращение и равное право голоса.

Пиратство – неотъемлемая часть истории, и мы должны поощрять его. Суть его в том, как можно заменить неэффективные системы. Чего бы вы ни коснулись, вы найдете пирата, оттесняющего власть, децентрализующего монополии и выступающего за права людей – это и есть природа самой демократии»[16].

Неудивительно, что пиратское радио продолжало распространяться и набирать силу, мотивируя будущие поколения осваивать новые технологии для открытого доступа к культуре. Оно вдохновило цифровых пиратов.

Новый свет XXI века

Цифровой мир XXI века еще более обширен, чем Новый Свет Латинской Америки, Карибов и еще не объединившихся Североамериканских Соединенных Штатов в период Золотого века. Стоит сказать, что он не такой грабительский по отношению к ресурсам коренного населения, но оба мира представляют новые границы, новые правила и новый потенциал для получения невероятных богатств.

С появлением цифрового мира пиратство вновь привело к переменам, пришедшим с периферии, и преподнесло обществу урок, но снова было объявлено вне закона, а его идеи, как обычно, были присвоены. Ранние файлообменные сайты, такие как Napster и LimeWire, создали рынок онлайновой музыки и проложили путь для iTunes и многомиллиардной долларовой индустрии. «Нужно думать головой, а не задницей», – сказал Стив Джобс в беседе с магнатами музыкальной индустрии, которые, не предлагая публике альтернативу, пытались судиться и закрывать любой нелегальный файлообменник, который снижал продажи легальных CD. Чтобы доказать свою точку зрения, Джобс в апреле 2003 года запустил магазин iTunes для поддержки, если не для понимания, звукозаписывающей отрасли и достижения миллиона продаж за 6 месяцев. Всего за одну неделю iTunes осуществил 6 миллионов продаж. Массовое пиратство не погибло и не было похоронено, но теперь оно обрело реального конкурента, потому что индустрия отреагировала на пиратскую угрозу, которая подпитывалась жаждущей выбора миллионной аудиторией.

Такие сайты, как Pirate Bay, продемонстрировали широкие возможности для обмена фильмами и стриминга кино. Они помогли наметить курс, которым последовали Netflix, iPlayer и Hulu. Портал Silk Road для продажи нелегальных и контрабандных товаров и услуг установил новые стандарты в электронной коммерции, у которой даже онлайновые розничные торговые гиганты – eBay, Amazon и Alibaba – нашли

чему поучиться. Технологии блокчейна и криптовалют, на которых она держится, таких как биткойн, тоже присущ дух мятежа, только в этом случае вызов бросается финансовой сфере, угрожая необходимости ее существования, поскольку роль посредника в любой сделке становится явно избыточной. Влияние онлайновых валют еще только начинает осознаваться, но модели, известные из пиратской истории, позволяют предположить, что они будут качественно нового и передового уровня, меняющими правила игры в отрасли, которая будет вынуждена приспосабливаться и перенимать то, что когда-то было радикальным и революционным.

Такая перспектива была четко сформулирована писателем и активистом Лоуренсом Лессигом в книге «Свободная культура. Как медиаконцерны используют технологии и законы для того, чтобы душить культуру и контролировать творчество»:

> Каждое следующее поколение приветствовало пиратов прошлых лет… Если под пиратством подразумевается использование интеллектуальной собственности других людей без их разрешения, если работает принцип «ценно – значит верно», тогда история индустрии контента – это история пиратства. Каждый из разделов «больших медиа» – фильмы, аудиозаписи, радио и кабельное ТВ – родился с помощью своего рода пиратства. История лишь в том, как пираты прошлого поколения до сих пор вступают в загородный клуб нынешнего поколения{17}.

Цифровое преобразование – это волна, которая унесла и будет уносить пиратские флоты. Сегодня я рассматриваю развитие новых технологий XXI века не столько ради составления графика или диаграммы достижений современных пиратов, сколько для демонстрации основной силы тщательно подобранных актов мятежа. Первый шаг в направлении положительной перемены – поднять вопрос, бросить вызов и идти дальше. Мятежный образ мыслей – ключ к нововведениям и первая из пяти тактик, необходимых вам в путешествии на пути к пиратству. Здесь вам также понадобятся примеры пиратов XXI века, которые будут вас вдохновлять. К счастью, уже родились некоторые легенды, истории которых мы и рассмотрим.

Современная пиратка по имени Малала

Когда весь мир молчит, хорошо

слышен даже один голос.

Малала Юсуфзай

Я понимаю, что Малала Юсуфзай, наверное, не то имя, которое вы ожидали увидеть первым, но я выделяю ее как пиратку XXI века, потому что найдется не много примеров, иллюстрирующих первую ступень пиратского успеха так хорошо, как ее карьера.

Разрушение в одиночку фундаментального движения, определенного как террористическое большинством западных государств, не каждому молодому человеку покажется хорошим времяпрепровождением. Но вызов Малалы, брошенный движению «Талибан»[6] в Пакистане, иллюстрирует безграничную бунтарскую силу. Она стала одинокой воительницей, вставшей на пути целой армии, маленькая школьница против больших и вооруженных мужчин. В этом противостоянии она черпала силу, отказываясь молчать и принимать идеалы талибов.

В 2009 году одиннадцатилетняя Малала начала вести блог, в котором писала о праве девочек на образование. Ее блог получил поддержку, и затем газета The New York Times сняла документальный фильм о ее жизни в оккупированной «Талибаном» долине Сват. Известность Малалы как активистки росла, и в 2012 году террористы «Талибана» организовали на нее покушение, выстрелив девочке в голову. К счастью, она выжила.

Малала стала яркой фигурой движения за права человека и даже основала некоммерческую организацию, которая помогает девочкам получить доступ к образованию; кроме того, в 2014 году она написала книгу и получила Нобелевскую премию мира. И будь то обложка ее книги, ставшей бестселлером, речь в ООН или афиши снятого о ней фильма, послание очевидно: одна девочка против целого режима, выражающая парадоксальную силу ребенка. Или, как она сама говорит: «Если один человек может все разрушить, то почему одна девочка не может все изменить?»

История Малалы исключительна, а ее достижения огромны. Но ее первым шагом стало маленькое восстание против существующего порядка. Сегодня ведение блога стало делом обычным, и, возможно, это не покажется вам достаточно мятежным действием, но учитывая, в каком окружении Малала вела свой блог, его содержание было весьма радикальным. При наличии интернета такое действие может осуществить каждый из нас. Одна девочка, один блог, одна идея: доступно и мятежно.

Мятеж может показаться малоприятным и даже пугающим делом, потому что он таковым и является. Защищать что-либо

или кого-либо, возможно, страшновато, порой неудобно или затруднительно, но именно так оно и есть. И на пути к переменам это важный первый шаг. Задаваемые вопросы и брошенный статус-кво вызов могут навлечь на вас неприятности, но мы как раз и говорим о хорошей встряске, о таких неприятностях, которыми можно гордиться и о которых захочется потом рассказать детям, о таких неприятностях, которые помогут не оставаться человеком, «покорно исполняющим указания». Если вы ищете перемен, больших или маленьких, если вы хотите, чтобы нечто изменилось, завтра или в следующем году, тогда вы должны, глубоко вздохнув, нарушить некоторые правила, потому что только в условиях легкого хаоса можно найти источник для новых созиданий и возможностей.

Тренинг «Будь пиратом»

> Дайте мне свободу или дайте мне веревку. Ибо я не возьму кандалы, которыми сковывают бедных для процветания богатых.
>
> *Джон Голденвульф*

Для того чтобы устроить хорошую встряску, требуется уверенность в своей способности идти на противостояние, а также спокойствие, чтобы действительно довести дело до конца.

Даже если ваш мятеж – маленький шаг, мы настолько жестко заточены играть по правилам, что занять твердую позицию невероятно трудно. Но это так только до тех пор, пока вы не напомните себе, что можете это сделать, пока не почувствуете приятное ощущение от сделанного и не осознаете, что так можно повторять снова и снова.

В этой главе мы увидели, как маленькие действия и большие перемены рождаются из одного источника, но, чтобы начать, вы должны знать, в чем источник силы вашей личности.

Дальше следует серьезный вызов, на который откликаются многие слушатели на наших тренингах; его полезность не сразу очевидна, но он позволяет большинству людей почувствовать в себе силу и занять твердую позицию.

Итак, на этот раз вызов состоит в том, чтобы покопаться в памяти и задать себе вопрос:

Когда вы впервые противостояли силе?

Задумайтесь над этим, поскольку вряд ли вы это делали раньше, и, скорее всего, не сможете сразу вспомнить. Не торопитесь, вы обязательно найдете ответ.

Попробуйте отыскать момент или моменты, когда вы впервые осознали свое влияние на какие-то процессы или когда почувствовали свой потенциал и увидели возможность сформировать вокруг себя новый мир.

Когда я задавал этот вопрос на наших тренингах, ответы обычно сосредотачивались на тех моментах, когда человек выступал против какой-то несправедливости, когда давал кому-то отпор, сдерживал гнев или просто говорил «нет». И в ответ «мир» уступал, отступал, отказывался от своих требований или извинялся.

Часто в жизни бывают моменты, когда кто-то, обретя голос, заставляет других слушать или когда кто-то наотрез отказался выполнять указание, и это сходило ему с рук.

Нечто подобное произошло со мной в начальной школе. Мне было, наверное, лет восемь, и после того, как это случилось, класс погрузился в мертвенную тишину, а время, казалось, остановилось; когда учитель опомнился, он отослал меня к завучу, чтобы тот меня наказал, но это так и не случилось. Уже в зрелые годы я вспоминал, что в тот момент я потерял всякий страх перед властью, осознав, что при большом желании из водного пистолета можно выстрелить в любого.

Не важно, насколько серьезным или не очень был поступок, но в такой момент имеет значение лишь то, что в условиях этого мира вы осознали собственную силу. Смысл в том, что во всех нас есть нужная сила и мы о ней знаем, но порой позволяем себе забывать. А поскольку вы скоро собираетесь ее использовать, возможно, вам нужен толчок. Так что постарайтесь вспомнить то ощущение и напомните себе его использовать.

5. Перепишите правила
Как поставить под сомнение, нарушить правила и в конечном итоге создать новые

Мятеж на «Баунти»

Пираты Золотого века меняли правила игры, переписывали законы и в конце концов меняли ход истории. В отличие от нововведений рассвета промышленной революции, когда хмурые серьезные люди в поте лица трудились над паровыми турбинами, пираты не задавались целью изменить мир, но делали это, сознательно создавая помехи, которые бросали вызов всем правилам того времени. И, намереваясь сломать, в результате они создавали. Они не собирались уничтожать старый порядок – они просто хотели для себя чего-то лучшего.

Именно это отличает пиратов от других бунтовщиков, панков или разномастных жуликов, и делает их больше похожими на артистов, архитекторов и художников, чем на «торговцев хаосом». И это их подарок: статус пирата позволит вам прийти через разрушение к творчеству. В этой главе мы не только посмотрим, насколько бесстрашно пираты подвергали сомнению плохие неработающие правила, но и увидим, как их действия приводили к созданию новых правил. Вы увидите, что сила в том, чтобы выйти за рамки устаревших структур и бросить вызов ложной, выгодной лишь немногим системе, опираясь на идеи, которые многим могут принести пользу и вдохновение.

Утопическое ви́дение будущего не было главной целью пиратов. Они были заточены на более классическое времяпрепровождение – пили ром, искали сокровища и старались избежать виселицы; но, отвергая существующий порядок, они зажгли искру и показали альтернативу, которая побуждала такие же умы собираться и объединяться вокруг новых идей, возникавших в ходе их мятежа. Именно об этом данная глава: о формировании новых идей, которые овладевают воображением других; о введении лучших правил, вокруг которых объединяются люди, формирующие новое сообщество; о несогласии с идеей, что достаточно принимать то, что у нас есть.

Пираты были не первыми, кто буквально стер некоторые вещи с лица земли, чтобы позволить расцвести великолепным новым творениям. В течение всей истории самые радикальные и успешные идеи своей привлекательностью отчасти обязаны решительному отказу от старого. Однажды Пикассо отлично

сказал: «Любой акт творения в основе своей – акт разрушения».

Смысл в том (и, если честно, это работает, будь вы художник, поэт, пират, орудие в чьих-то руках, нищий или король), что иногда противостояние, сомнение, препятствие, сокрушение и разрушение даже одной вещи – законный и приемлемый путь к переменам. Это знают величайшие творцы изменений, но они также знают, что нельзя добиться чего-то серьезного только одним разрушением. Необходимо предложить альтернативу, а значит, изменить игру и переписать правила.

Для обозначения таких действий у пиратов было специальное слово – mutiny («мятеж»). Возможно, формулировка не так хороша, как фраза Пикассо, но она поможет прояснить наше намерение, и это слово, которое мы будем использовать, означает процесс, в котором вам предстоит участвовать, мятеж.

Мятеж означает, что пираты поднимали восстание и превращали его в набор новых правил, которым могли следовать другие. В англоязычной Википедии слово «мятеж» описывается как «тайный сговор группы людей с целью противостояния, смены или свержения власти, которой они подчиняются»{18}, но все не так страшно, как может показаться, и за подобное действие арест вам не грозит.

Мятеж – это путь к написанию новых правил, мост между актом разрушения и актом созидания, а также та сила притяжения, которая поможет привлечь других пиратов к вашему делу.

Как только вы поймете, как пираты прошлого и настоящего переписывали свод правил таким образом, что он начинал собирать «соратников», вы на шаг приблизитесь к планированию собственного мятежа.

Но помните: когда мы говорим о мятеже, мы не имеем в виду, что вам придется пробороздить по морям 10 000 километров, сразиться с морскими чудовищами, победить двенадцатибалльные штормы и рисковать быть повешенным за ограбление испанского золотого галеона, – такой мятеж и в самом деле пугает. Мы говорим о том, что вы должны защищать свои убеждения – будь то перемены на работе, подвижка в серьезных отношениях, агитация за перемены в жизни местной общины или реальные действия в осуществлении старой, но не забытой идеи. Все это мятежи, которые стоят того, чтобы их поднять, и сделать это прямо сейчас. Порой мятеж означает просто попытку предпринять что-то конкретное или начать что-то новое.

Было время (и я застал его), когда собственное дело и новое начинание означали, что необходимо создать бизнес-план для

предприятия, убедить менеджера банка поддержать его, зарегистрироваться, а также преодолеть другие препятствия. Но, к счастью для вас, эти дни давно миновали. Теперь, в век претотипирования, все, что требуется, – это вера в свои силы и подключение к интернету. Это даст толчок, положит начало проекту и изменениям или даже ляжет в основу компании.

Претотипирование? Да, это ступень перед прототипированием, и Альберто Савойя, сформулировавший закон краха Google (Google's Law of Failure), разработал «Манифест претотипирования» (Pretotyping Manifesto) как руководство для изобретения нового без лишней траты денег или времени{19}. Не важно, представляете ли вы организацию, которая планирует выпустить на рынок новый продукт, или стремитесь привести людей со старым типом мышления к новым отношениям, а может, вы действуете в одиночку, пытаясь создать новую услугу или товары, – никогда еще не было так много возможностей, никогда не было так легко начать проект или протестировать новую, будь то подкаст или спектакль. Если вам действительно захочется, вы можете сегодня поднять мятеж по поводу существующих правил и уже завтра представить разработки новых.

Пираты Золотого века использовали имевшиеся уникальные возможности и подстрекали к мятежам, чтобы проложить путь для новых правил, которые могли бы улучшить их жизнь. То же самое делают современные пираты, заменяя старые правила новыми, а плохие идеи – хорошими. Предыдущая глава сделала бунт легко усваиваемым, если при этом сытно перекусить, а эта глава проиллюстрирует, как переписать правила, используя для вдохновения опыт пиратов XVIII и XXI веков.

Нарушьте главное из известных вам правил: Удивительная история Энн Бонни и Мэри Рид

Нетрудно было найти примеры пиратов, которые нарушали или переделывали правила, но приготовьтесь прочитать историю Энн Бонни и Мэри Рид, первых пираток и протофеминисток, чьи меняющие правила игры идеи оказали гораздо более сильное влияние, чем можно было представить. Наши героини нарушили универсальное и строго соблюдаемое в обществе правило, а именно то, что женщины не обладают равными с мужчинами правами, обязанностями и способностями. Отправившись в море, они внесли вклад в одну из самых крупных революций в истории (пусть медленных и еще не завершившихся) – в битву за равные права. История Бонни и Рид показывает, чего можно достичь,

если задаться вопросом: а почему бы и нет? Затем рискнуть, найти союзников и доказать остальным, что их прежние убеждения были ошибочными. История этих женщин, разрушение ими устоев и новые парадигмы – все это могло бы лечь в основу остросюжетного фильма.

Бонни (Анна Макормак) родилась в 1702 году и была плодом любви отца к горничной. После разразившегося скандала ее отец, взяв с собой возлюбленную и ребенка, переехал из Ирландии в Лондон, а затем в Каролину. Анна росла красавицей, но отличалась крутым нравом. Еще совсем юной она тайно вышла замуж за Джеймса Бонни, мелкого пирата, считая, что легче добиться прощения, чем разрешения. Но ее план провалился, и отец выставил дочь и ее новоиспеченного мужа на улицу. Когда Джеймс осознал, что без денег своего отца Анна не стоит «ни пенни» и, что еще хуже, теперь на него ляжет забота о молодой супруге, он решил дать деру{20}.

В этот момент на сцене появляется Джек Рэкхем Калико, лихой капитан, который проявлял невероятную пиратскую дерзость близ восточного побережья. Джек совершенно очаровал Бонни и дал ей возможность послать подальше приличное общество. Она сбежала с ним – красавцем, плохим парнем и одним из выдающихся пиратов Золотого века.

Поначалу Бонни попыталась найти юридическую лазейку, чтобы освободиться от прежних клятв и выйти замуж за Рэкхема, наплевав на закон о браке, по которому она считалась собственностью супруга. Она даже пообещала переломать кости несговорчивому чиновнику, который отказался выполнять ее просьбу, но потом просто-напросто сбежала с возлюбленным в море и стала пираткой. Как пишет Джонсон в своей книге «Всеобщая история грабежей и убийств, учиненных самыми знаменитыми пиратами», Бонни и Джек, «обнаружив, что они не могут честным образом наслаждаться свободой и обществом друг друга, решили сбежать вместе и наслаждаться жизнью, несмотря на все законы мира»{21}.

Но вернемся в Англию, где набирала обороты схожая история Мэри Рид. Мэри также была незаконнорожденной, но еще до рождения Мэри отец оставил ее матушку и своего новорожденного сына Марка, который через некоторое время умер. Когда вскоре после исчезновения мужа мать обнаружила, что беременна Мэри, стало еще тяжелее. Чтобы скрыть рождение второго ребенка от людей, и главное – от свекрови, на деньги которой она жила, мать стала выдавать Мэри за ее умершего брата.

С раннего детства изображая мальчишку, Мэри так привыкла

к этому, что в подростковом возрасте записалась в армию, что женщинам, естественно, запрещалось. Под именем Марка она отчаянно сражалась и слыла отличным солдатом. Но потом она по-настоящему влюбилась в одного из своих товарищей по оружию. Как в XVIII веке можно было выйти из столь необычной ситуации, сказать трудно, но однажды ночью, во время какой-то заварушки в Европе, возможно, в полевой армейской палатке Мэри открылась своему возлюбленному, и их любовь стала взаимной. Примечательно, что армейские власти влюбленных не осудили, а, наоборот, поздравили, учтя их заслуженную в тяжелых боях репутацию отличных офицеров, прославившихся своей храбростью. Думаю, немалую роль сыграло и то, что уж слишком удивительной была эта история, и рассказом о ней можно было развлечь любую компанию. Влюбленных обвенчали, и Мэри избежала суда, которого формально заслуживала за обман командования.

Армейскому начальству эта история однозначно понравилась. Командование не только позволило молодым обвенчаться, но и «накрыло поляну», не забыв и себя пригласить на этот праздник. После этого Мэри с мужем были с почетом отправлены в отставку, а полученное выходное пособие позволило им купить местную таверну, ставшую весьма популярной у квартировавших неподалеку солдат.

Но XVIII век – век тяжелый, он собирал свою жатву, и муж Мэри умер от ужасного заболевания. Таверна захирела, и тогда Мэри, потеряв надежду на будущее, снова надела мужское платье и опять незаконно нанялась на военную службу. Вот только на этот раз она стала матросом военного флота Англии и очень скоро оказалась в плену у пиратов. Неохотно, так, по крайней мере, гласит легенда, Мэри приняла пиратскую жизнь и скоро в ней преуспела, что, впрочем, неудивительно. Продвигаясь по карьерной лестнице и переходя с корабля на корабль, Мэри, известная также как Марк, однажды оказалась в команде некой Энн Бонни и Джека Рэкхема. (Я не соврал, когда сказал, что классный получился бы фильм!)

Вскоре внимание Мэри привлек один из членов команды, она снова влюбилась и конечно же открылась своему кавалеру. Прошло некоторое время, и ее новый возлюбленный поссорился с одним из пиратов за карточной игрой. В соответствии с пиратским кодексом их команды, он должен был разрешить спор посредством дуэли. Мэри, отменно владевшая саблей, рассудила, что ее любимый, вероятно, потерпит поражение в предстоящей схватке, и поэтому вмешалась. Прежде чем недовольные буканиры начали размахивать абордажными

саблями, Мэри, бросив на соперника своего возлюбленного убийственный денировский взгляд[7], проткнула его саблей и сбросила за борт.

Но история Энн и Мэри на этом не закончилась. Они превратились в отличный дуэт и вместе с капитаном Джеком бороздили моря, став королевами пиратов и настоящими легендами еще при жизни.

Стать пиратками – это смелый выбор Бонни и Мэри Рид, привлекательная альтернатива беспомощному и безденежному положению, в которое они бы попали, оставшись на суше и играя по правилам общества. Они, как и многие другие пираты, предпочли пойти своим путем и следовать своим правилам, внося вклад в общее дело команды. Замечательно, что именно пиратская жизнь дала им свободу. В те времена, когда женщины во всех отношениях, интеллектуально, нравственно и духовно, были подчинены мужчинам, Бонни и Рид наравне с мужчинами участвовали в пиратской жизни. Томас Диллон, хозяин торгового судна, захваченного пиратами, заметил, что они обе были очень распущенными, сквернословили и на борту были готовы выполнять любую работу{22}.

Эти женщины буквально уничтожили все традиционные предрассудки о качествах и способностях женщин на море, просто потому что были там и были собой. Уважаемый мной историк Маркус Редикер утверждает: «Несмотря на то что [Бонни и Рид] не были формально избраны своими сотоварищами на командные посты, они тем не менее пользовались заслуженным авторитетом, так как наравне с остальными участвовали в схватках и не чурались рутинной палубной работы и были среди тех, кто имел право на поощрительный приз, – честь, которой удостаивались самые смелые и самые уважаемые члены команды. [Они] доказали, что под пиратским флагом даже женщина может обрести свободу»{23}.

Другими словами, они восстали и переписали правила, определяющие, что дозволено и не дозволено делать женщинам.

Бонни и Рид были вместе недолгое время, менее чем через год корабль Рэкхема был атакован и захвачен кораблями военного флота, капитаны которых имели официальное предписание схватить и казнить «пользующихся дурной славой пиратов», включая Бонни и Рид – первых, и единственных, пираток, чьи имена в Золотой век пиратства значились в каждом выданном ордере. Когда корабль Рэкхема был взят на абордаж, а на его борт бросились военные матросы, пираты (мужчины!) попрятались в трюме, но Бонни и Рид остались на палубе и, рассыпая проклятия, палили из пистолетов как в нападавших

моряков, так и в своих трусливых товарищей.

К концу дня моряки Королевского флота одержали победу, и вся команда вместе с королевами пиратов была отправлена в Док смерти[8]. После суда Джека должны были повесить первым, но перед казнью ему позволили последнее свидание с возлюбленной, во время которого Анна произнесла знаменитую фразу: «Жаль, конечно, видеть тебя здесь, но, если бы ты дрался как мужчина, тебя бы не повесили как собаку».

С этого момента пути Мэри Рид и Энн Бонни расходятся. Обе они избежали виселицы, так как были беременны, но Мэри вскоре умерла в тюрьме, вероятно от осложнений при родах. Энн и ее ребенок бесследно исчезли – возможно, за них заплатил выкуп отец, а возможно, их освободили бывшие сотоварищи.

Несомненно, будет преувеличением утверждать, что эти мятежные, нарушившие все правила женщины сознательно шли на бунт ради еще не родившегося женского движения, но во всех слоях общества их историю часто вспоминали при обсуждении возможностей и прав женщин. Легенда о них перекочевала в матросские песни и баллады, и миллионы женщин из самых маргинальных слоев получили вдохновляющий пример того, как бедные и обездоленные женщины смогли прожить жизнь на своих условиях. В то время историю подхватили зарождающиеся медиа, которые на первых страницах журналов светской хроники называли эту пару «воительницами»{24}. Обратите внимание, что, хотя порой этой историей искренне восхищались, чаще пираток столь же искренне порицали, не собираясь забывать о том, что они посмели бросить вызов основным правилам общества. Да, для некоторых Бонни и Рид стали героинями, но все же многие поносили их как бесстыдных предательниц своего пола.

Как предполагает Редикер, только под сенью «Веселого Роджера» прославленная парочка обрела истинную свободу. Он убедительно доказывает, что именно Энн Бонни вдохновила Эжена Делакруа на написание одной из самых известных картин всех времен – «Свобода, ведущая народ» (полное название: Le 28 Juillet. La Liberté guidant le people), которая появилась в 1830 году.

Картина стала одним из самых выдающихся мировых шедевров живописи. Находится она в Лувре, но, если вам случалось бывать в Лондоне или Нью-Йорке, вы могли видеть постеры этой картины, наклеенные в метро, поскольку промоутеры Уэст-Энда и Бродвея приспособили эту картину под свои революционные идеи.

Редикер сравнивает портрет, появившийся во «Всеобщей истории грабежей и убийств, учиненных самыми знаменитыми

пиратами» Чарльза Джонсона, с бессмертным образом Свободы: «Центральная женская фигура, вооруженная, с обнаженной грудью, одетая в римскую тунику, оглядывается, двигаясь вперед среди груды мертвых тел»{25}. Фигуры зеркально отражают друг друга, только Бонни держит саблю над головой, а Свобода поднимает флаг. Бонни сопровождает молодой человек, а Свободу – мальчик. Редикер довольно убедительно доказывает, что это не простое совпадение: известно, что, когда Делакруа писал «Свободу», он был чрезвычайно увлечен пиратами и «бесконечно вдохновлялся» знаменитой поэмой лорда Байрона «Корсар». Редикер также замечает, что к этому моменту «Всеобщая история грабежей и убийств, учиненных самыми знаменитыми пиратами» с портретом Бонни на обложке стала мировым бестселлером, выдержав двенадцать изданий, и по меньшей мере шесть из них – на французском. Как пишет Редикер, «достойно памяти Бонни и Мэри Рид, если пример этих двух женщин, которые получили свободу под флагом Веселого Роджера, помог вдохновить на создание одного из самых известных изображений свободы в современном мире»{26}.

Даже если вы не видели картину Делакруа, вам покажется удивительно знакомым символ надежды и свободы – изображение сильной женщины, устремившей взор вдаль и уверенно двигающейся вперед с поднятой вверх рукой. Это потому, что похожее композиционное построение имеет статуя Свободы в Нью-Йорке. Безусловно, статуя Свободы выглядит более респектабельно и менее революционно, на ней чуть больше одежды, в руке факел, а не сабля, но она отчасти была вдохновлена героиней картины Делакруа. Так что, похоже, статуя Свободы является отдаленной родственницей Энн Бонни, королевы пиратов…

Если вы все-таки не вполне представляете себе картину Делакруа или думаете, что я все это сочиняю, я подыскал для вас соответствующие изображения – идите по ссылке www.bemorepirate.com/liberty и убедитесь сами.

Что касается переписывания свода правил, Бонни поднимает планку достаточно высоко. Она повлияла на воплощение образа Свободы в искусстве и переосмыслила то, как женщины могут и должны действовать, отказываясь играть по общим правилам. Величайшая сила Бонни и Рид заключалась в том, что они не боялись быть собой и показывали пример, не следуя общепринятому протоколу, а прокладывая собственный путь, а это и есть основной принцип пиратского типа мышления.

Невероятные истории капитана Илона Маска

Когда дело достаточно важное, вы беретесь за него, даже если перевес не на вашей стороне.

Илон Маск, основатель PayPal, SpaceX, Tesla, SolarCity и вероятный суперзлодей

Илон Маск – настоящий современный пират с совершенно безграничными, как кажется, амбициями. Этому человеку есть что доказывать. В том, что касается изменения правил игры, Маск – именно *тот* человек, на которого следует обратить внимание. Сначала он изменил привычную для нас модель обращения с деньгами – с помощью PayPal; затем поменял наше восприятие и использование энергии – с помощью Tesla и SolarCity; перевернул представления о путешествиях на дальние расстояния – с помощью Hyperloop. Теперь он взялся переписать правила жизни во Вселенной с помощью SpaceX; его миссией является колонизация Марса.

В предыдущей главе мы говорили о Малале и о мятеже, и здесь мне хотелось бы заметить: главное, не пугаться и не расстраиваться, глядя на внушительный список достижений Маска. Лучше посмотрите, как он сделал то, что сделал, и позаимствуйте его методы. Но давайте начнем с оценки того, что произошло. Илон создал свой первый проект, связанный с программным обеспечением, вместе с братом, вложив в дело всего несколько тысяч долларов, а через пару лет продал его за несколько миллионов. Он вошел в бизнес, опираясь на малозначимую и никем не принимаемую во внимание идею под названием PayPal. Но программа недолго оставалась незамеченной, очень скоро Маск, полностью переписав правила глобального финансового сектора, превратил электронную платежную систему PayPal в широко распространенную утилиту и глобальный бренд. Затем он «ушел в закат», получив 180 000 000 долларов. Известно, что однажды он сказал: «Мой доход от продажи PayPal составил $ 180 миллионов. Я вложил $ 100 миллионов в SpaceX, $ 70 миллионов в Tesla и $ 10 млн в SolarCity, а деньги на оплату жилья мне уже пришлось занимать».

С помощью компании Tesla Илон собирается популяризировать электромобили, не наносящие вреда окружающей среде и на всех возможных уровнях превосходящие по скоростным и динамическим характеристикам автомобили с двигателем внутреннего сгорания. На примере SolarCity он

намерен продемонстрировать, что человек в состоянии обеспечивать свою жизнь необходимой энергией, не полагаясь только на ископаемое топливо. Он предполагает устанавливать на крышах домов высокопроизводительные солнечные панели, которые похожи на черепицу. С помощью SpaceX он доказывает, что частная компания может добиться бóльших успехов в исследовании дальнего космоса, чем NASA, не говоря уж о таком небольшом деле, как освоение Марса. Что касается транспортной сети Hyperloop, в открытом доступе есть описание этого проекта Илона Маска. В документе на пятидесяти семи страницах приводятся детали строительства транспортной системы, которая всего за несколько минут сможет переносить путешественников из Сан-Франциско в Лос-Анджелес. Несмотря на обоснованную критику, которую вызвал этот проект, амбициозный план Маска получил поддержку во всем мире, а инвесторы, подобные Ричарду Брэнсону, помогают и дальше развивать эту идею. Маск доказывает, что, предлагая идеи, всегда можно найти последователей.

Как и пираты-предшественники, капитан Маск двумя руками за приключения и, кроме того, серьезно занимается различными исследованиями. Но для меня суть пиратства Маска уходит корнями в честолюбивые замыслы: устроить хорошую встряску собственным амбициям, поставить под сомнение основные принципы и в результате изменить результаты. Маск находит решения для больших проблем, потому что перенимает мыслительные модели, которые обгоняют основанные на аналогии аргументы и бросает вызов всем сделанным ранее предположениям. Сам Маск называет это собственным «научным методом». Приведу пример. Когда Маск и его команда рассчитывали стоимость первой ракеты SpaceX, они не стали принимать во внимание сопоставимые продукты и ориентироваться на соответствующий уровень, а, определив цену основных компонентов ракеты, узнали стоимость сырья. К своему удивлению, они обнаружили, что могут изготовить ракету, затратив всего 2 % от обычных финансовых вложений. И все это благодаря тому, что Илон усомнился в справедливости общепринятых допущений и бросил им вызов. Успех Маска кроется в том, что, основываясь на результатах своих исследований, он написал новые правила и, опубликовав их, обозначил в качестве цели или, если вам угодно, пиратского кодекса, в соответствии с которым нужно жить и работать.

В 2006 году Маск опубликовал мастер-план для компании Tesla, который совершенно не походил на обычный бизнес-план. Пираты Золотого века вывешивали свои договоры на мачте

корабля, Маск, в соответствии с традициями сегодняшнего времени, выложил свой план в интернете. Он довольно прост, но формирует способ ведения бизнеса, который строится в условиях хорошей встряски и выделяется пиратской сущностью, восхищая озорством и интригой. Этот план гласит:

1. Построить спорткар.
2. Использовать деньги, чтобы создать недорогую машину.
3. Использовать деньги, чтобы создать еще более дешевую машину.
4. Выполняя все вышеизложенное, также обеспечить варианты экологически чистой выработки электроэнергии.
5. Никому не рассказывать.

Если вы знаете, против чего бунтуете и у вас есть собственная идея, а также последователи, то позвольте им сделать ее своей, и тогда новые правила приживутся. Щедро делитесь ими, чтобы остальные могли принять их и поверить как в собственные. Таким образом вы поможете соратникам и просто заинтересованным людям стать сопричастными вашему мышлению, поскольку оно становится их мышлением. Маск не навязывает свои правила другим, а вдохновляет людей открытостью, и в результате его идеи гораздо быстрее вливаются в мейнстрим.

Подобно капитану Бенджамину Хорниголду, который разбойничал в начале XVIII века и представлял Республику пиратов как новый образ жизни, Маск планирует ни больше ни меньше, а колонизацию Марса. Призвав собратьев-пиратов, Хорниголд разделил свою мечту со следующим поколением пиратских лидеров. И они пошли за ним. Маск, по сути, делает то же самое, закладывая новые правила для нового будущего:

> Черт с ней, с Землей! Кого волнует Земля?
>
> Должно быть пересечение интересов тех людей, которые желают отправиться [на Марс], и той группы землян, которые могут себе позволить полететь туда… и это пересечение интересов и возможностей должно оказаться достаточным, чтобы основать автономную цивилизацию. По моей приблизительной оценке, перелет обойдется в полмиллиона долларов, и найдется достаточно людей, которые смогут его себе позволить и захотят это сделать.
>
> Но такое космическое путешествие не станет поездкой в очередной отпуск. Вам придется собрать все накопления и продать всю недвижимость и большую

часть имущества, как это делали первые американские колонисты… но даже при наличии миллиона переселенцев каждому придется трудиться изо всех сил, потому что на Марсе придется воссоздавать всю индустриальную базу.

Если мы сможем создать колонию на Марсе, мы почти наверняка сумеем колонизировать всю Солнечную систему, потому что такое усилие даст мощный толчок экономике и создаст условия для космической экспансии[27].

Бен Хорниголд как-то сказал: «К черту общество, давайте возьмем созданные нами великие демократические принципы, отбросим изжившую себя систему и начнем новую жизнь». Триста лет спустя Маск размахивает таким же флагом. Он устанавливает новые правила для всех, кто пожелает последовать и сможет позволить себе потратить полмиллиона долларов!

Изобразительное искусство ремикса

Если Маск переписал правила энергетического производства, изобретя лучшую батарею, то хип-хоп переписал правила музыкальной индустрии, создав лучший бит. Хип-хоп является и всегда был связан с ремиксом, ремикс – термин хип-хопа для обозначения мятежа. В начале 1970-х диджей Кул Герк совершил ранее невообразимый трюк, одновременно проиграв две пластинки с одной записью и делая петлю с продлением звучания ударных. Так миру был заново явлен брейкбит. Имея удлиненный брейкбит от Герка, оставалось добавить текст, что и сделал американский диджей Африка Бамбата. С этими двумя пиратами у кормила хип-хоп стал новым голосом мятежа, вытолкнувшим взашей поэзию политического джаза и приведя взамен рэп. Когда к рэпу и брейкбиту приплюсовались брейк-данс и граффити, определились так называемые четыре элемента хип-хопа, которые и положили начало новой культуре.

Хип-хоп стал мятежным флагом, представляющим новый способ действия, который многих привлек к этому движению. По большей части успехом хип-хоп обязан своей преданности обновлению; ему удалось передать обещание изменения и перевоплощения и при этом нахально вторгнуться в мейнстрим. Группа Niggas With Attitude, или N.W.A., дважды получала платиновый диск благодаря тому, что молодые белые парни всего мира отчаянно хотели впитывать мятежные звуки их хулиганского бита. Мощные и откровенные тексты их песен,

обильно сдобренные сквернословием и пропитанные женоненавистничеством, отображающие мрачную реальность жизни молодых чернокожих в Америке, английские школьники заучивали буквально слово в слово, поскольку их альбом *Straight Outta Compton* стал новым саундтреком как для Кройдона, так и для любого маленького городка, желающего жить по новым правилам мятежа.

Но для нас интерес представляет не столько тот факт, что хип-хоп как музыкальный жанр продвинулся с периферии в самый центр популярности, превратившись в миллионную долларовую индустрию, сколько то, как его принципы повлияли на целое поколение артистов, заставляя их многое делать по-другому и делать это самим.

Когда RZA (Роберт Диггз) создал группу Wu-Tang Clan, он едва мог наскрести несколько долларов на оплату студийного времени. Но как только они, пусть и с большими финансовыми трудностями, выпустили свой первый альбом *Protect Ya Neck*, звукозаписывающие компании почуяли успех, но Wu-Tang Clan отказалась повиноваться правилам индустрии. Когда их сингл взорвал хит-парады, к ним начал подкатывать один лейбл за другим, но лидер группы держался до конца, выдвигая одно убийственное условие, с которым не могла согласиться ни одна компания. RZA хотел, чтобы каждый участник группы Wu-Tang Clan мог подписывать контракт с любой звукозаписывающей компанией как самостоятельный исполнитель. RZA оказался достаточно сообразительным, чтобы признать, что один лейбл не сможет поддерживать всех девятерых участников команды как самостоятельных исполнителей. Стремясь сделать Wu-Tang самой коммерчески успешной хип-хоп-группой всех времен, он понимал, что ключом к успеху станет согласие их будущей компании на то, что после выпуска дебютного альбома каждый член группы сможет подписать отдельный договор с другой звукозаписывающей компанией. Loud Records согласилась с видением RZA сделать Wu-Tang Clan самой успешной в мире хип-хоп-группой и подписала контракт на его условиях.

RZA заставил музыкальную индустрию изменить правила игры. Как только их дебютный альбом стал платиновым, все участники коллектива смогли заключить контракты с одиннадцатью отдельными лейблами, а это означало, что одиннадцать самых крупных записывающих компаний мира начали самостоятельно продвигать бренд Wu-Tang Clan. RZA так успешно нарушил правила, что теперь весь «военно-морской флот» последовал его курсом. Предсказание лидера сбылось, и группа на все времена стала самым известным коллективом

этого жанра.

Следуя за предшественниками-пиратами, RZA заложил модель совместного владения. Каждый альбом отдельного музыканта всегда делался с участием группы, и каждый делал отчисления в общий котел, что позволило парням запустить несколько новых предприятий, включая приносящий многомиллионный доход модельный ряд Wu Wear. Благодаря новым правилам на RZA и остальных членов группы посыпались миллионы долларов, сам хип-хоп изменился, а главная идея – артист как предприятие – стала нормой. Как потом сказал рэпер Jay-Z, когда последовал примеру RZA: «Я не бизнесмен, я – бизнес».

Хип-хоп с его бунтарским настроением повлиял на другие музыкальные жанры, в частности на рэп. Когда Chance the Rapper спрашивал совета у своего наставника Чайлдиша Гамбино о том, как прорваться в музыкальную индустрию, он решил не заключать контракт на выпуск своего диска, а бесплатно выложил в сеть микстейп. Никаких угроз, никаких ссор, никакого шума. Chance the Rapper отбросил условности и начал мятеж, который взял за живое современную музыкальную индустрию.

Рэпер Chance the Rapper стал первым музыкантом, завоевавшим премию «Грэмми» без подписания контракта на альбом *Coloring Book*, который был бесплатно выложен в интернет. Он знал, что рискует, но, как и пираты XVIII века, он открывал новые пути и получал за это вознаграждение. Рэпер, безусловно, задумывался над своей революционной и отчасти пиратской ролью, когда индустрия посчитала его новатором. В интервью журналу Fader он заявил: «Я сказал себе примерно следующее: “Не останавливайся. Ты на неисследованной территории, и ты помогаешь пролить свет на то, каким будет [будущее бизнеса], и это всем любопытно”»[{28}]. По мнению этого пирата, при взгляде с обочины бизнеса риск был невелик. В интервью журналу Rolling Stone он сказал, что старая система явно не обещала ему радужных перспектив; и, когда спрашивали, будет ли он когда-либо подписывать контракт, он отвечал: «Нет смысла. Эта индустрия мертва»[{29}].

В обновлении традиционной музыкальной бизнес-модели рэпер Chance the Rapper опирается на выступления, продажи дисков и другие финансовые поступления, подразумевая, что выбор музыки остается за ним. То же относится и к его политическому голосу. Музыкант использует славу и репутацию, не ограничивая себя установленными отношениями в традиционной индустрии, и становится искренним голосом масс, критикуя, в частности, социальное устройство

и образование.

Он собрал и пожертвовал на систему государственных школ в Чикаго свыше миллиона долларов. Его успех доказывает, что переписывать правила можно. Он устроил хорошую встряску, став героем и примером для подражания для миллионов. Его мятежные действия показали целому поколению, что каждый может сделать так же, даже бунтуя в одиночку. Он заставил дрожать столпов музыкальной индустрии, которые опираются на то, что убеждают талантливых музыкантов в будущем успехе в случае подписания ими «правильного» контракта и передачи управления возможными доходами.

Полностью контролируя ситуацию, Chance the Rapper все же заключил один крупный контракт, по которому его микстейп был доступен исключительно через сервис Apple Music. Собственно, заключенное соглашение не является полноценным контрактом, и вряд ли Apple нуждается в рэпере больше, чем он нуждается в Apple, но, когда вы указываете такому гиганту, что делать, вы понимаете, что ваша мятежная игра приобрела реальную силу. Нахальный рэпер написал новые правила, которые доказывают, что если сражаться за справедливость, то можно поймать фортуну и получить право голоса.

От Герка к RZA, и к Chance the Rapper, и к сотням других пиратов, появившихся в течение пятидесяти лет существования хип-хопа, – переписывание правил является настолько же частью ДНК этого музыкального направления, как новая аранжировка является частью музыки.

Очень современный бунт

На примере Илона Маска, группы Wu-Tang Clan и рэпера Chance the Rapper мы представили отдельных впечатляющих и более чем успешных современных пиратов. Возможно, вы думаете, что, хотя достижения этих новаторов вдохновляют, к простым людям это не имеет никакого отношения, потому что, разумеется, далеко не все знают, как построить ракету или написать хит. Но при внимательном рассмотрении можно увидеть, что повсюду встречаются нарушители и создатели новых правил, которые действуют и решают проблемы, разруливая сложные ситуации каждый день. Так, Тереза Шук, Софи Коллард, Бен Джоунс, а также Джон и Трейси Мортер, располагая такими же инструментами, какие есть у вас, смогли переписать правила игры.

Для Софи и Бена таким днем стал летний вечер 2011 года, когда в Лондоне вспыхнули беспорядки, и это произошло так

неожиданно, что ошарашенная полиция не смогла ничего сделать и ограничилась минимизацией нанесенного ущерба. Всю ночь обезумевшие, расстроенные, лишившиеся имущества люди заполняли улицы, они громили витрины, грабили магазины и жгли автомобили.

Мы не собираемся живописать историю этих бунтовщиков. Хотя этот взрыв неконтролируемой ярости по сути своей был мятежным, он не был предпринят во имя хорошей встряски, не имел отношения к переписыванию правил и не предлагал лучшей альтернативы. К сожалению, для разбушевавшихся молодых людей, которые оказались замешанными в беспорядках, дело закончилось еще большими неприятностями.

Но нам все же стоит усвоить урок той ночи: мятеж был обращением к обществу, а не попыткой изменить его. С наступлением ночи многие улицы Лондона оказались под контролем большой толпы, а немногочисленные полицейские были рядом, готовые при необходимости прийти на помощь. Даже те, кто с сочувствием относились к бунтовщикам, ради собственной безопасности закрылись в домах. Новостные программы заполонили кадры разгорающихся на центральных улицах пожаров, ситуация грозила перейти в абсолютный хаос.

Народ пребывал в замешательстве, кругом царило смятение, и тогда Софи Коллард, она же @sophontrack, восстала против безвластия, отправив твит и создав теперь уже легендарный хештег #riotcleanup (конец погромам). Бен Джоунс, он же @BenDylan, присоединился к этому конструктивному мятежу и ретвитнул его. Это увидел Дан Томпсон (@danthompson), который уже занимался социальными инициативами и знал, как превратить маленькую группу бунтовщиков в массовое движение, в конечном итоге сам премьер-министр наградил Дана за это. В течение нескольких часов тысячи напуганных, растерянных и потрясенных граждан объединились онлайн и договорились встретиться на все еще неспокойных улицах для масштабной уборки. И пока витрины магазинов дымились, члены сообщества вышли на улицы с метлами и щетками и принялись за работу, создав прецедент. Их инициатива помогла розничным торговцам и мелким бизнесменам на центральных улицах снова встать на ноги, а новости об этом были освещены в массмедиа по всей Британии. В результате эта социальная инициатива предложила альтернативу той помощи, что обычно ждут от полиции, и возродила в людях уверенность в сообществе.

Иногда хорошая идея, подхваченная людьми, уже с рассветом оказывается на улицах. Перепишите правила и сделайте их доступными, чтобы другие смогли их увидеть и, возможно,

присоединиться.

Тереза Шук – еще одна мятежница, которая в духе хорошей встряски переписала правила, имея в своем распоряжении инструмент, который есть у многих из нас, – аккаунт в социальных медиа – и несправедливость, против которой хочется восстать (у вас наверняка набрался уже целый список).

Вечером в день выборов в США в ноябре 2016 года Тереза решила выступить против будущего президента Дональда Трампа, в частности из-за тех разоблачений, которые касались его отношений с женщинами и вскрылись во время предвыборной кампании. Тереза, адвокат на пенсии и бабушка, была настолько возмущена женоненавистническим месседжем, который исходил от Трампа, что через свой аккаунт предложила в день инаугурации провести в Вашингтоне марш женщин. Как и в случае с «уборкой Лондона», буквально на следующий день Тереза узнала, что на ее призыв откликнулось более 10 000 человек. Другие женщины, обратившиеся с аналогичными призывами, получили такие же многочисленные отклики. Действия были спланированы, собравшиеся смогли превратить персональные мятежи в коллективную реальность. Они представляли различные программы, сообщества и даже страны, но смогли подстроить личные планы и преодолеть часовые пояса, чтобы превратить мятеж в массовое движение.

Женский марш в марте 2017 года остается самым масштабным однодневным протестом, когда-либо проходившим в США. Он стал всемирным днем протеста и активной защиты прав женщин по всему миру, поскольку почти все страны последовали примеру американок.

Это два примера крупных современных мятежей, а вот бунт Джона и Трейси Мортер был менее политическим, менее весомым, но не менее впечатляющим и, возможно, самым озорным. В декабре 2009 года Джон и Трейси решили бросить вызов Саймону Коуэллу, основателю разных программ, таких как America's Got Talent и One Direction, и серому кардиналу шоу X Factor, стоящему и за другими музыкальными преступлениями, перечислять которые у нас нет времени.

Мятежной супружеской паре, любителям музыки, надоело, что каждый год лидерами хит-парадов становятся поп-идолы, сфабрикованные фирмой Syco. Они развернули кампанию в соцсетях, чтобы бросить вызов участнику шоу X Factor, занявшему первое место в британских чартах, на которое в течение многих лет неизменно поднимались открытые Коуэллом исполнители. В момент озарения Джон и Трейси выбрали один из своих любимых мятежных гимнов *Killing in the*

Name, исполняемых группой Rage Against the Machine. На выбор главным образом повлияли слова из припева: «Идите к черту! Я не буду выполнять ваши приказы».

Поначалу эта задача казалась невыполнимой, ведь надо было сделать так, чтобы достаточное количество людей купили песню семнадцатилетней давности, причем не мейнстримной группы жанра рэп-метал, и поднять ее на первое место в рождественском чарте. Но несколько недель спустя победитель шоу X Factor Джо Макэлдерри и его песня были смещены с первого места песней *Killing in the Name*, которая стала самым скачиваемым синглом. Трейси сказала: «Это была одна из тех маленьких глупых идей, над которыми можно посмеяться дома. Мы очень любим музыку и помним, что во времена нашей молодости чарты действительно были потрясающими. И мы подумали: а ведь будет забавно, если эта песня поднимется на первое место». Гитарист группы Том Морелло сказал, что она «достучалась до большинства людей, уставших оттого, что им скармливают одну сентиментальную балладу за другой». Демонстрируя добрую волю и следуя по проторенной дорожке власти, перенимающей пиратские тактики, едва новые правила начинают работать, Саймон Коуэлл заявил: «Я по-настоящему впечатлен организованной кампанией… Я предложил им работу в моей студии звукозаписи. Или в маркетинге, или даже в управлении. Я хотел, чтобы они работали на нас. Я был предельно серьезен, но они отказались от моего предложения».

Стойкость пиратов заключается в возможном мятеже, но потенциал таких мятежников раскрывается, когда нарушение правил приводит к созданию новых.

Свободным от ограничений и структур, а также считающим, что только их путь единственно верный, пиратам, по существу, нечего терять, а значит, в результате своего бунта они смогут многое приобрести, конечно, если будут смелыми, творческими, предприимчивыми и изобретательными, что, в свою очередь, может привести к рождению новых идей, которые будут вдохновлять других.

Пираты получают удовольствие, сбегая от удушливости старых правил, чтобы опробовать свои собственные. Если вы признаете, что старые способы себя исчерпали или правила безнадежно устарели, тогда не продолжайте слепо следовать чьим-то тривиальным идеям, а позвольте себе исследовать собственные теории и предложите другим их протестировать.

Пусть вас не беспокоит то, что переписывание правил может показаться тяжелой работой, ведь вы не собираетесь стать великим создателем новой системы. Самые большие изменения

происходят, когда вы концентрируетесь на новых экспериментальных и честолюбивых правилах, сформулированных либо одним человеком, либо группой, которые становятся настолько действенными, что вдохновляют мейнстрим, а порой и перенимаются им. Начинайте с малого, но мечтайте о большом, и за дело! Именно так пираты переделывают старые правила.

Тренинг «Будь пиратом»

> Величайшие преступления в мире совершаются не теми, кто нарушает правила, а теми, кто им следует.
>
> *Бэнкси*

На тренингах, которые мы проводим, именно на этом этапе начинается самое важное. Мы разбиваемся на группы, и атмосфера мятежа начинает наполнять комнату. Создание правил может быть комплексным, но начинаем мы не с этого; первое, что нужно сделать команде, – выбрать одно правило, которое всем хотелось бы нарушить, а затем начать его переделывать.

При решении этой сложной задачи мы наблюдаем, как накаляется обстановка: команды спорят, распадаются, переформировываются и, наконец, приступают к настоящему нарушению правил. Мы обнаруживаем, что, когда вы действительно вникаете в суть правила, которое стоит нарушить, и предлагаете реальную альтернативу, ваша команда готова попытаться его изменить, становясь в этот момент максимально серьезной.

Итак, чтобы вы смогли почувствовать ощущение вызова на занятиях, найдите, пожалуйста, несколько минут и ответьте на следующий вопрос:

Если бы вы могли нарушить любое правило, то какое бы выбрали? И как бы его переделали?

Глупее самых глупых правил могут быть только люди, которые им следуют. Но только нарушать правила не всегда полезно. Быть пиратом – значит подвергать сомнению, оспаривать, сгибать, пробовать и, наконец, создавать более совершенные правила.

Не нужно переписывать каждое правило; начните с одного,

которое можно улучшить, лишь слегка его изменив. Переписывание правил – это не анархия ради анархии, это улучшение условий жизни и разрыв шаблонов, по которым мы действуем. И поступать так правильно и ответственно.

6. Реорганизуйтесь
Как сотрудничать, чтобы расти не ввысь, а вширь

Бабочка в боксерских перчатках

Пираты Золотого века знали, что для достижения перевеса в схватке и построения альтернативного общества нужно действовать лучше противников, то есть брать качеством, а не количеством. Сила пиратов заключалась в способности организовываться демократически и достигать результата малым количеством, не стремясь к росту сообщества, что могло сделать команду менее мобильной и в конечном итоге закончиться фатально. Для пиратов небольшой размер команды означал ее силу.

Если вы хотите повысить эффективность мятежа, то должны наладить сотрудничество в вашей маленькой команде и потом посредством сети начать объединяться с другими группами сходно мыслящих людей, не ставших жертвами устаревшей идеи – в этом случае больше значит лучше. Как мы увидели на современных примерах пиратства, приведенных в конце предыдущей главы, небольшие группы способны инициировать большие перемены. Средняя численность пиратов в период Золотого века оценивалась примерно в 1500 человек, тогда как военный флот Великобритании насчитывал до 45 000 матросов и офицеров, правда, после окончания войн с Испанией их количество снизилось примерно до 15 000. Следовательно, соотношение моряков флота и пиратов составляло 30:1, а позже 10:1. Так на что же могли рассчитывать пираты в борьбе с превосходящими силами противника? Главным в их успехе при подавляющем перевесе другой стороны было то, что они воспользовались парадоксом масштаба, отказавшись от статических принципов организации высшего общества и заменив их гораздо более простыми, честными, гибкими и эффективными.

Разумеется, помогало и то, что как бывшие моряки они точно знали уязвимые места противника. Однако они не просто сумели воспользоваться этими слабостями – они превратили их в отправные точки собственного подхода и перевернули старые методы с ног на голову. Там, где противника тормозили застарелые методы и процессы, пираты действовали быстро и ловко. Там, где правящие круги были догматичными и деспотичными, пираты могли действовать как отдельными

командами, так и большими объединениями для отдельной схватки, чтобы потом снова разойтись по своим кораблям. Когда моряки военного флота пытались одержать верх, пираты, чтобы взять реванш, использовали классическую тактику боя Давида и Голиафа, ставшую символом победы немногих над многими. Пираты смогли достичь впечатляющего результата и при этом не превратились в неповоротливую структуру, они продолжали действовать как живая, быстро реагирующая на изменения сеть. Этой тактикой можно восхищаться и ей нужно научиться.

Сегодня особенно важно понимать, как добиться эффективного сотрудничества без раздувания штата, поскольку идея, что мы должны неуклонно стремиться к росту, часто замедляет скорость развития и сокращает автономию. Это относится и к раздутым государственным структурам, огромным транснациональным корпорациям и разным, отнимающим много времени процессам. То же можно сказать и об организациях, управляющих нашей жизнью, которые настолько «заплыли жиром», что утратили малейшее представление об ответной реакции. «Больше – значит лучше» – такой подтекст подразумевается в рамках глобального капитализма уже почти сотни лет, но проблема в том, что для расширения ассортимента услуг, товаров, цепи поставок, увеличения скорости загрузки и ускорения работы необходим непрерывный экономический рост. Мы пришли к выводу, что наши экономики могут развиваться только при условии роста. Фредерик Лалу, автор книги «Открывая организации будущего», так об этом пишет: «Мы достигли стадии, когда стали стремиться к росту ради роста, такое состояние, используя медицинскую терминологию, можно было бы назвать онкологией»{30}.

Это стремление к росту любой ценой объясняет, как мы пришли к тому, что огромные конгломераты владеют очень многим; например, мы оказались в ситуации, когда почти все крупные мировые бренды принадлежат нескольким компаниям. Большинство этих брендов хорошо известны: Mondelēz (Kraft), Nestlé, Mars, PepsiCo, Coca-Cola и т. д. И какой обнадеживающий список компаний! Хвала небесам, что жизненная сила человечества находится в этих заботливых руках, которые, без сомнения, стремятся уменьшить свое воздействие на окружающую среду с учетом нужд планеты, уважают культуры и личностные ценности в рекламе, производят все более полезные для здоровья товары и одновременно защищают права трудящихся, даже если это порой сказывается на доходах акционеров.

Что тут скажешь.

Идея «больше – значит лучше» распространяется не только на физические товары, но и на онлайновые платформы, где цифровые монстры также страдают гигантоманией. Одна из мантр Google – 10× («умножить на 10») – все, до чего могут дотянуться его разноцветные ручки, а внутренний девиз Facebook – move fast and break things («двигайся быстро и ломай»), что заточено на поддержание скорости их невероятного роста. Обе компании участвуют в проектах глобальной инфраструктуры, чтобы обеспечить возможность подключения к интернету в каждом уголке мира, даже если для этого им придется запускать сверхбольшие стратостаты, которые поднимут в воздух сверхмощные роутеры над немногими, еще не охваченными Wi-Fi территориями Земли. И они готовы бороться за это. Я признаю, что на многих уровнях во всех этих организациях есть люди, искренне готовые решать неотложные глобальные вопросы, но даже если у них добрые намерения, основная программа этих компаний остается несовершенной. По мере того как люди выкручиваются, пытаясь соединить то, чего они хотят, с тем, что им действительно нужно, и с тем, что может дать наша планета, укорененное в сознании положение, что «много – хорошо, а больше – лучше», уже представляет угрозу.

Ом Малик, венчурный инвестор, хорошо знакомый с проблемами Кремниевой долины, в 2017 году заявил:

> Большие компании были настолько одержимы ростом, что появилась нехватка социальной ответственности. Теперь цыплята возвращаются на свой насест. Кремниевая долина очень умело использует в маркетинге модное словечко «эмпатия», но этот термин мы, как индустрия, должны впитать и доказать его значение с помощью действий и правильных вещей. Иначе все это дерьмо собачье[{31}].

Легко почувствовать беспомощность, когда кажется, что горстка гигантов существует только для того, чтобы обслуживать собственные корпоративные интересы. И трудно поверить, что маленькая группа людей может изменить ситуацию, но мысль, что такие группы не могут ничего изменить, ошибочна. Специалист по организационному поведению Маргарет Уитли выступила как пират, когда сказала:

> Несмотря на нынешнюю рекламу и рекламные лозунги, мир не изменяется по одному человеку за раз. Он изменяется, когда формируются отношения между людьми, которых объединяет общее дело и одинаковое

ви́дение возможностей. Это хорошая новость для тех из нас, кто нацелен на создание позитивного будущего. Наша работа – не беспокоиться о возникновении критической массы, а поощрять важные связи. Не нужно убеждать большие группы людей меняться; нужно объединять близких по духу. Так будут распространяться новые знания, смелые методы и взгляды, которые приведут к всеобщим изменениям{32}.

Другими словами, забудьте о вашем комплексе неполноценности и поверьте, что если вы начнете небольшое дело, а затем будете стабильно помогать вашей команде, то открытое сотрудничество изменит все, что находится в зоне вашей пиратской видимости, даже если это технологические гиганты, определяющие современный ландшафт.

И чтобы закрепить этот момент, еще раз повторим: крупное действительно не значит лучшее, и парадокс размера вновь на нашей стороне. В своем великолепном эссе «Парадокс размера» (The Paradox of Scale) Пит Маулик, управляющий партнер глобального инновационного агентства Fahrenheit 212, говорит, что теперь «мир поддерживает аутсайдера». Он предупреждает, что для крупного бизнеса слово «крупный» стало проблемой, поскольку величина перешла из «актива» в «пассив». Сегодня большой бизнес поощряет недавно созданные компании, заткнувшие всех за пояс благодаря «использованию новых мобильных инструментов для получения такой же доли, которую раньше могли себе позволить только глобальные структуры». Пит четко доказывает свою правоту, говоря, что «баланс сил действительно изменился»{33}.

Аргументы Малика, Уитли и Маулика относительно того, что даже самые крупные организации уязвимы перед волей людей, теперь доказываются в суде общественного мнения – по крайней мере, что касается Google и Facebook. Обе компании быстро прошли путь от всеобщей любви до ненависти из-за явной самонадеянности и высокомерия их руководства.

В конце предыдущей главы мы увидели, как мятежи могли за одну ночь превратиться в движение. В этой главе мы увидим, как пираты превращают свои мятежные команды в хорошо структурированные сообщества, которые превыше всего ценят сотрудничество и связь. Если вы реорганизуетесь как пират, нет необходимости расти, просто двигайтесь вперед.

Пиратские корабли – место справедливости и разнообразия

Прежде чем мы начнем этот раздел, посвященный исправлению ваших представлений о пиратах, давайте уточним: наверное, многие из вас думают, что пиратские команды были плохо управляемым и вечно пьяным сборищем анархистов. На самом деле команды пиратских кораблей были исключительно хорошо организованы, а капитаны были справедливы и подотчетны, хотя время от времени там случались и всеобщие попойки.

Со многими пиратами, в прошлом служившими на судах военного или торгового флотов, обращались довольно жестоко, но в то же время они проходили хорошую профессиональную подготовку. Они осваивали необходимые навыки, умения и методы, но отказывались терпеть безудержную эксплуатацию, постоянную угрозу наказания и царившую на кораблях иерархию. Другие пираты были беглыми или освобожденными рабами, которые столкнулись с человеческой натурой в ее самом бесчеловечном проявлении. Организация жизни на борту пиратских кораблей была нацелена на исправление тех ужасных условий, с которыми пришлось столкнуться как военным, так и гражданским матросам. Пираты придумали новые правила и схемы, которые дали возможность избежать повторения подобного обращения. Разумеется, все члены команды надеялись на прибыль, но организация пиратских команд была рассчитана на обеспечение более справедливого образа жизни, при котором все члены не только получали бы равную долю, но и имели равное право голоса.

Пираты создавали демократические структуры, предшествовавшие английской, французской и американской системам представительной демократии, и пиратские структуры характеризовались более широким участием, чем те, что удалось создать добрым старым грекам в Афинах, где равное избирательное право не распространялось за пределы элитной группы избранных афинян. Пиратская демократия, как правило, учитывала абсолютно всех: на кораблях и затем в Республике пиратов по большинству вопросов существовала политика «один пират – один голос».

И этим дело не заканчивалось. Демократия – в теории великая штука, но на практике она может быть довольно пассивной; чтобы при возникновении угрозы действовать наиболее эффективно, каждому сообществу нужна система управления. Пираты, интуитивно и опередив время, поняли, что ничто не вызывает такого отвращения, как органограмма, или структурная схема организации. (Если вы не знакомы с этим термином, считайте, что вам повезло. По существу, структурная

схема организации представляет собой фамильное древо для офиса.) Чтобы избежать возникновения осточертевшей иерархии или структуры командования, которая легко может привести к злоупотреблениям, пираты придумали способ самоорганизации, позволявший поддерживать порядок, когда требовались сплоченные действия. Если пираты подвергались нападению или шли на захват «трофея», капитан временно становился «вторым после Бога», но, как только схватка завершалась, на судне вновь воцарялась демократия.

Такой динамизм и почти интуитивная способность к сочетанию организационного коллективизма и полного авторитаризма выглядит, на мой взгляд, ранней формой холакратического движения. Холакратия, «изобретенная» в 2007 году форма не иерархического, а динамического управления, предсказывает, что нас ждет «самоорганизующееся» будущее. Большинство менеджеров считают эту схему несколько преждевременной (другими словами, пугающей), но, безусловно, заслуживающей внимания, так как, если судить по достижениям пиратов, ее время еще придет. Холакратия звучит как понятие в духе XXI века, но эта идея стара, как сами пираты XVIII века, и, поскольку каждое пиратское предвидение в итоге влияло на мейнстрим, с идеей самоорганизации, скорее всего, произойдет то же самое.

Помимо протодемократии с главным принципом «один пират – один голос» и подвижной организационной схемой, которая на время боевых действий могла преобразовывать квазисоциализм во временную диктатуру, пираты интуитивно понимали, что ничто так быстро не делает хорошую команду отличной, как ее разнообразие.

Благодаря широкой сети вербовки во флибустьерские команды попадали весьма талантливые люди. Пиратские вербовщики не обращали внимания на цвет кожи, сосредотачиваясь на способностях, и это привело к тому, что в период Золотого века среди них появились выдающиеся не белые лидеры. Черный Цезарь, в прошлом вождь африканского племени, проданный в рабство, но сбежавший от своего хозяина, был тепло принят пиратским братством, поскольку обладал невероятной физической силой и был прирожденным стратегом. Со временем он стал правой рукой Черной Бороды и полноправным капитаном команды пиратов. Когда пираты оценивали человека по его умениям, а не по цвету кожи, они не старались быть активно прогрессивными, это просто было следствием вербовочного подхода «талант превыше всего», и такой подход опережал нынешнее положение дел.

Действительно, можно утверждать, что пираты Золотого века были среди первых работодателей, исповедующих принцип равных возможностей. Надо сказать, что начало XVIII века не может похвастаться справедливым отношением к маргинальной прослойке общества, но здесь история на стороне пиратов, и, если вы настроены скептично, вспомните Энн Бонни и Мэри Рид, протофеминисток, которых приняли пираты и к которым на корабле относились уважительно. То же самое можно сказать и в отношении чернокожих людей, а также однополых пар. «На палубе пиратского корабля в мире белых людей XVIII века меньше всего обращали внимание на черный цвет кожи»{34}, – отмечал историк Кеннет Кинкор, участвовавший в проекте «Экспедиция Уида» (Expedition Whydah) по исследованию и поднятию обломков первого обнаруженного пиратского корабля «Уида»; найденные артефакты были затем выставлены в пиратском музее на Кейп-Коде. В своем эссе «Черные люди под черным флагом» (Black Men Under the Black Flag) Кинкор пересчитал всех чернокожих членов команды, оказавшихся под началом самых влиятельных капитанов-пиратов: у Самуэля Беллами их было 27 из 180, у Эдварда Ингланда – 50 из 180, у Черной Бороды – 60 из 100. На всех пиратских кораблях чернокожие члены команды составляли примерно треть{35}. Просто для информации: такое соотношение стало бы чрезвычайно показательным для многих самых прогрессивных работодателей XXI века. Международная компания PricewaterhouseCoopers, занимающаяся аудитом и консалтингом (к слову, она лидер в этой области), планирует добиться 25 % в расовом разнообразии в «глобальной» команде.

Мы уже коснулись историй и значимости некоторых легендарных пираток. Есть и другие женщины, такие как Жакотт Делахей и Грейс О'Мейл, которые тоже оставили след в пиратской истории. Гораздо меньше известно о том, что пираты лояльно относились к гомосексуальным отношениям, которые были обычным делом в плавании, поскольку после нескольких месяцев, проведенных среди океана, люди очень сближались. Так же дело обстояло на военном флоте, но там подобное строго наказывалось, что породило высказывание Уинстона Черчилля, в котором он суммировал ценности Королевского флота, как «ром, содомия и плеть». Как мы теперь знаем, нормой на пиратских кораблях был полный отказ от репрессий. Пираты признавали, что глубокие и серьезные отношения порой возникали между членами команды, и ни о каких наказаниях и речи не шло. Пиратское сообщество воспринимало однополые отношения настолько серьезно, что создавало вокруг них

настоящие ритуалы и узаконивало их. Серьезной связи между мужчинами пираты дали название «мателотаж», иногда даже церемониально оформляли такие связи, и счастливая пара могла при желании получить право на собственность и наследство. Опять же эти случаи не были намеренно прогрессивными, и сейчас спорят о том, насколько часто это происходило, но скорее всего из чисто практических соображений.

Пираты создали организационную модель со средой, которая намного опередила свое время: разнообразная и очень живо реагирующая на таланты членов сообщества и их потребности и чувствительная к суровой реальности конфликта. В результате пиратские команды являли собой спаянное и преданное друг другу сообщество, члены которого разделяли между собой добычу, риск и ответственность за принятые решения. Впечатляюще, интересно, вдохновляюще, но что можно вынести из всего этого?

Обратите внимание на следующие моменты. Пираты создали всеохватывающие системы организации, которые поддерживали крепкие связи между членами команды, делая их подотчетными друг другу и передовыми в своем мышлении. Они практиковали равенство, но в то же время высоко ставили талант – они не терпели балласта, ценили способности выше цвета кожи, пола или возраста, и самое главное – они признавали преимущества разнообразия.

Вы можете сделать то же самое, если примените похожие принципы и прагматизм, как и пираты, и нет ограничений талантам, которыми вы можете себя окружить. Чем более вы будете открыты разнообразию, тем больше инноваций последует. Чем энергичнее вы будете поощрять сотрудничество и связи между этими разнообразными элементами, не опираясь на одно-единственное мнение, тем лучше. Нет единственной организационной модели, которой вы обязаны следовать. Нет одного типа человека, которому вы или ваша команда должны стараться подражать (и если вы все выглядите одинаково, то что-то пошло не так). Как вы знаете, внешность не самая важная составляющая личности. Окружите себя людьми, мыслящими по-разному, и вы, как команда, наверняка добьетесь успеха.

Пиратские команды были мобильными еще до того, как мобильность стала важным качеством

Действуя в свободных от иерархии и отчетности командах, в которых ценилось разнообразие умений и мнений, пираты получили преимущество над врагами и конкурентами. Другим

важным оружием в их организационном арсенале была способность быстро реагировать на изменчивую ситуацию. Как мы уже знаем, существовала возможность быстро перейти от модели коллективного принятия решений к иерархической, чтобы спустя некоторое время (с полным пониманием дела) вернуться к коллективной. Но другая невероятная грань организационной реактивности имела меньшее отношение к командованию и большее – к готовности собирать команды, а затем распускать их, когда того требовала ситуация. При необходимости пираты могли резко укрепить команду, а затем уменьшить ее численность, а это значило, что у них был достаточный запас рабочей силы, чтобы ответить на вызов, каким бы мощным он ни был.

Согласно статистике, которую приводит историк пиратства Маркус Редикер, средняя численность команды пиратов составляла примерно восемьдесят человек{36}. Черная Борода на момент гибели командовал всего двадцатью пиратами, хотя, как известно, на пике его пиратской карьеры в его подчинении бывало и по нескольку сотен человек. Во время одного из налетов он собрал настолько мощную флотилию, что неделю удерживал в заложниках целый прибрежный город Чарлстаун – событие такой военной, политической и экономической значимости, что привело к «пиратскому кризису 1718 года», который тем летом охватил Северную Америку.

Одна из самых больших пиратских команд была собрана Генри Морганом, который бросил клич братьям по всему Новому Свету и объединил команды из всех стран и культур для решительного нападения на Панама-Сити, стратегический аванпост Испанской империи. Собрав 2000 человек, Морган дерзко и беспощадно разграбил город во время одной из своих самых печально известных авантюр, последствия которой ощущались до момента создания Британской империи. Как только город оказался в руинах, пираты «разъединились» так же легко, как и объединились, демонстрируя невероятную динамическую силу, реактивность и гибкость в своей способности к сетевой организации.

Несмотря на то что пираты использовали свою силу для не самых благовидных дел, их тактическая возможность объединяться и формировать силу, способную захватить целый город, и снова расходиться, превращаясь в чрезвычайно мобильные команды численностью в двадцать человек, – достойна восхищения и сегодня. Смешанные команды людей из разных культур с разными способностями, действующими в разных количественных составах, получали внушительные

результаты, что производят впечатление и сегодня, не говоря уж о XVIII веке.

Сегодня на словах признается важность мобильности, но на деле ее крылья часто подрезаются замшелым бюрократизмом, который кажется непобедимым. Но порой «быть мобильным» употребляется как эвфемизм для следующего: «предписания и директивы замедляют нас, и мы должны избавиться от них, чтобы иметь возможность эксплуатировать рабочих и ресурсы так, как нужно нам». Пираты Золотого века демонстрируют иной пример. Их способность сотрудничать и за счет этого наращивать свои силы – на мой взгляд, один из самых важных уроков, который они могут преподать искателям приключений XXI века. И в наше время, когда цифровые сети предоставляют неограниченную возможность объединяться в команды, у нас есть бесконечное количество способов связать маленькие группы, найти вдохновение или наилучшие методы действия, собрать больше людей, обеспечить больший доступ и быстрее осуществить больше изменений.

Для пиратов проблемы становились решениями

По всему миру найдутся сотни, если не тысячи людей, которые, экспериментируя в политике и социально-общественной деятельности, сборах средств, розничной торговле и других сферах, сегодня реорганизуют себя по образу и подобию пиратов.

В 2012 году правительство Тайваня серьезно разгневало народ, заявив, что не стоит «терять время, обсуждая политику» и экономические планы, а нужно просто ежедневно делать свою работу, и тогда можно будет поддерживать экономику снизу. Такое снисходительное поглаживание народа, который на протяжении нескольких поколений жил в условиях демократии, стало спусковым крючком для группы молодых программистов, которые решили действовать в духе пиратов и, вооружившись компьютерами, предприняли тайное противодействие, которое переросло в «Революцию подсолнухов». Эта группа опрокинула с ног на голову инертные и закостеневшие правящие структуры с помощью компьютерного «разветвления». Программисты создали параллельные разветвленные сайты для ключевых правительственных учреждений и сделали дублирующие сайты более убедительными и в конечном итоге более объединяющими, чем реальные. К участию были привлечены сотни тысяч граждан, которые выходили онлайн, демонстрируя, как может осуществляться гражданское участие в публичном принятии решений, если намерения серьезные. «Революция подсолнухов»

инициировала перемену в отношении правительства к людям и привела к новой модели демократии, которая реализуется в Тайване. Сегодня Тайвань – пример новой модели демократии, образовавшейся в результате «разветвления» – от Управления по делам бюджета, учета и статистики Тайваня, управляющего бюджетными процессами с участием граждан, до вынесения на обсуждение общественности вопроса, как реагировать на появление Uber. Сегодня правительство Тайваня входит в число самых открытых правительств мира. По оценке Глобального индекса открытых данных (Global Open Data Index), уровень открытости составляет 90 %[37]. (Великобритания вместе с Австралией при 79 % стоят на второй позиции; США при 65 % на одиннадцатом месте с Мексикой и Данией.) Небольшая группа тайваньских студентов, организовавшая цифровой переворот, устроила хорошую встряску и изменила идеалы мейнстрима к лучшему. Одна из тех, кто организовал «разветвление», Одри Тан, сейчас занимает пост министра цифровых технологий Тайваня. Она – первый в стране министр-трансгендер. Цифровые и демократические пираты Тайваня начали нечто чрезвычайное; но не только они пытаются расшевелить политиков и развенчать миф о том, что исключительно нисходящие стратегии управления и контроля являются эффективными в политике или гражданском администрировании. В Португалии впервые в национальном масштабе был сформирован бюджет с участием граждан; не отстает от нее и Франция, правительство которой каждый год ассигнует свыше ста миллионов евро на совещательную цифровую демократию. В Исландии с 2011 года почти половина населения участвовала в онлайновой демократической платформе, а жители небольшого андалузского городка Джан почти полностью осуществляют самоуправление через Twitter. Даже город Мехико, который имеет самое большое столичное население в мире, начал краудсорсинг, или мобилизацию людских ресурсов, для обсуждения своей Конституции в 2016 году через сайт change.org.

Потрясающе. Без сомнения, все это доказывает, что по всему миру пиратский подход к реорганизации, соединенный с умным использованием технологий, может вырвать власть у правящих кругов и передать ее в руки народа. Но пиратские принципы, примененные к современным движениям, преподносили уроки не только корыстным правительствам.

В 2015 году мы узнали, что самая большая в мире служба такси Uber не имеет собственного таксопарка; самая популярная в мире медиакомпания Facebook не создает контент; самая дорогостоящая фирма, занимающаяся розничной торговлей,

Alibaba, не хранит запасы на складе, а самый большой в мире сервис по поиску жилья Airbnb не имеет собственной недвижимости. Это наблюдение впервые сделал признанный маркетинговый гуру Том Гудвин, и с тех пор весь мир повторяет за ним. И еще Том заметил, что «происходит нечто большое», и он не ошибся, хотя большое не всегда значит лучшее.

Том обезоруживающим образом посмеялся над всемирным признанием, которое получила (часто без указания авторства) его догадка, когда анонсировал свою книгу «Цифровой дарвинизм: выживание сильнейших в эпоху бизнес-инноваций» (Digital Darwinism: Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption), написав в Twitter: «Вы ненавидели эту цитату, и она вам наскучила, так теперь придется терпеть эту книгу». Умора! (Она на самом деле хороша.)

После того как негодование международной общественности от появления нового вида экономики – sharing economy, или экономики в складчину, улеглось, а такие фирмы, как Airbnb, Uber, Task Rabbit, Deliveroo и многие другие, показали, что у хорошо информированного, более ориентированного на общество способа ведения бизнеса есть перспективы, на них обрушились традиционные обвинения в неуплате налогов, плохих условиях труда и разрушении местных экономик.

Падение репутации этих новых гигантов, которые основывали свой бизнес на технологиях, последовало вслед за падением репутации их предшественников – Facebook и Google, которые некогда обещали, что «технологии спасут мир», а потом и вовсе заявили, что «технологии сделают капитал на наших данных, а затем будут увиливать от уплаты налогов». Независимо от того, насколько справедливо это утверждение, оно все больше маячит на горизонте, и наши потенциальные технологические спасители должны это учитывать.

Не правда ли, что теперь замечание Тома Гудвина о «чем-то большем» звучит уже не так здорово?

На периферии в ответ на эту новую эволюцию «большого плохого бизнеса» возникло движение «рынка краткосрочных заказов», или экономики маленьких онлайн-заказов. Если история и учит нас чему-нибудь, так это тому, что периферийные пиратские движения, реагируя на несправедливость системы, начинают брыкаться и со временем переходят в идеи мейнстрима.

Пиратский подход заключается в том, чтобы, несмотря на большие преимущества, в конечном итоге заставить истеблишмент принять их альтернативные идеи и покончить с несправедливостью. Несомненно, наблюдать за этим конфликтом может быть очень любопытно. И есть пираты,

которые начинают строиться в боевой порядок для участия в сражении, и встают они под флаг «платформенного кооперативизма», пиратского по своей сути.

Вот как это движение описывает себя:

> Платформенный кооперативизм – это растущее международное движение, которое пытается создать более справедливое будущее для людей. Это касается социальной справедливости и самого дела. Опираясь на демократическую собственность, члены кооператива, технологи и фрилансеры создают «экономику в складчину», конкретную альтернативу ближайшего будущего.
>
> Осуществляя заявление Всемирной паутины децентрализовать власть приложений, протоколов и веб-сайтов, платформенные кооперативы позволяют семьям с низким и непостоянным доходом извлечь выгоду от сдвига рынков труда в интернете.
>
> Не веря в одномоментное решение социальных проблем, мы склоняемся к тому, чтобы оживлять личностно-центрическую инновацию посредством объединения богатого наследия и ценностей кооператива с новыми интернет-технологиями{38}.

Вспомните крупные интернет-компании, которые появились не так давно, но без которых сегодня мы не можем представить свою жизнь. Я имею в виду Amazon, Uber, eBay и тому подобные. Теперь взгляните на быстро растущее движение платформенных кооперативов, и вы с удивлением обнаружите, что приложения, от которых вы зависите в вопросах доставки еды, совместного использования автомобилей, вызова такси, уборки дома, покупки вещей, распродажи старых вещей и общения в соцсетях, в какой-либо форме найдутся здесь, но уже переосмысленные, реорганизованные и более справедливые.

Существует каталог платформенных кооперативов, открывающихся на большинстве крупных рынков. Эти кооперативы определенно находятся на пиратском этапе: небольшие, инновационные, мятежные и переписывающие правила; они постоянно самоорганизуются, а их власть растет. FairBnB делает то, что предполагает название («постель и завтрак по-честному»), представляя альтернативу Airbnb: собственность пользователей и справедливая плата арендодателям.

Если вы когда-либо выступали сторонником хэштега #deleteuber, но не представляете свою жизнь без удобств самого большого в мире приложения для «поездок», то вам полезно

узнать, что во многих крупных городах есть альтернативы Uber, которыми владеют сами водители, – от Alpha Taxis в Париже до Coop Cars в Торонто. И как всегда, поскольку пираты начинают свое движение с периферии, появляются инновации и проявляется воображение; возникает множество платформ, управляемых по технологии блокчейна, другие платформы сдвигают границы владения собственностью; системы поддержки фрилансеров приспосабливаются к меняющемуся рынку труда, и есть еще многое другое. Как показывает история, пираты умеют точно предсказывать будущие тренды, и директории платформенных кооперативов кажутся мне искрой этого будущего.

Люди, занимающиеся платформенными кооперативами, представляют себя весьма красноречиво: «Интернет может находиться в разных формах собственности и управляться по-разному. Осуществляемые эксперименты показывают, что глобальная экосистема кооперативов и союзов в сотрудничестве с такими движениями, как Free and Open Source Software, могут противостоять концентрации богатства и незащищенности работников, к которым приводит экономика Кремниевой долины, работающая по принципу “победитель забирает все”»{39}.

Сомневаюсь, что даже пират Черный Сэм Беллами, оратор-подстрекатель, мог бы сформулировать это лучше. Если мы и извлекли из пиратской истории урок, то он заключается в том, что идеи пиратов со временем перенимает общество, и платформы, подобные этим, стоят того, чтобы за ними наблюдать. Готов поспорить, что некоторые из этих предложений, основанные на принципе кооперативов, являются платформами и рынками будущего, следующим шагом в цикле, и хотелось бы надеяться, что это позволит их разработчикам хорошо заработать, сохранив при этом принципы справедливости.

Существуют сотни тысяч небольших групп людей, устраивающих свои мини-мятежи, которые обязательно приведут к большим переменам. Начнут ли они как группа WhatsApp в баре, в офисе или в другом коворкинге – значения не имеет. Мятеж может быть прекрасным, если он позволит расцвести справедливости, творчеству и переменам. Однако в какой-то момент, если вы хотите продолжить увеличивать команду и обрести современную версию «призыва к братии» Генри Моргана, который объединит тысячи пиратов и заставит прислушаться весь мир, вам потребуется превратить свой мятеж в сетевое движение, а значит, использовать преимущества современных технологий.

Как превратить мятеж в движение

Один особенно вдохновляющий и наглядный пример, когда небольшая команда устраивает многочисленные мятежи и оказывает влияние на миллионы людей, – это Avaaz.

Avaaz означает «голос», и этот голос каждый день озвучивает множество проблем. Это объединение современных пиратов, высказывающих идеи системно-уровневого изменения мира. Газета Guardian описывает ее как «самую большую и самую влиятельную глобальную сеть, объединяющую активистов со всего мира»[40]. Во время проведения кампании в защиту окружающей среды бывший американский вице-президент Альберт Гор назвал деятельность этих активистов вдохновляющей, а множественные официальные отклики, предлагаемые вниманию общественности, показывают, что их боятся даже министры. Но все же Avaaz обвинили в том, что он стал олицетворением слактивизма, или «ленивой активности», позволяя людям уклоняться от реального принятия решений. Так что же это такое и кто за этим стоит?

Avaaz называет себя «сообществом кампаний», которое с помощью интернета объединяет десятки миллионов людей. Цели сообщества варьируются от освобождения журналистов в условиях репрессивных режимов до защиты животных, которым грозит вымирание.

Платформа Avaaz была запущена в 2007 году консорциумом опытных «охотников» за фактами социальной несправедливости. Организацию возглавляет Рикен Пател, признанный эксперт в сфере беспорядков, конфликтов и коррупционных схем, который понимает, как использовать рычаги власти, политики и технологий для манипулирования и управления. Avaaz объединяет небольшую, но очень разностороннюю команду высококвалифицированных и талантливых людей со всего мира и ставит целью создание самой передовой цифровой платформы, которая предельно упростит участие в программах. Эта идея очень проста и базируется на том, что сказала Маргарет Уитли о способах внедрения серьезных перемен в XXI веке. Не нацеливайтесь на большее, нацеливайтесь на объединенное. Найдите или создайте сообщество людей, которые заботятся о тех же вещах, что и вы, и действуйте вместе, чтобы лоббировать, протестовать и стоять на своем.

С десятками миллионов соратников и крошечной командой Avaaz обычно берется за, казалось бы, неподъемные задачи и очень часто побеждает. Используя силу своей сети, организация часто на несколько корпусов обходит конкурентов. По их

собственным словам: «С технологиями [приходят] скорость и гибкость… Мы не раскалываемся, а растем, и объединяют нас ценности»{41}. Это мощная организация международного масштаба, но с отличной реакцией и потому весьма эффективная, а это значит, что сила организуемых ею кампаний «всегда в действии» и оказывает гораздо большее влияние, чем обычные четырехгодичные выборные циклы. И если говорить о политике, то Avaaz рассматривает все поступающие вопросы: не остаются без внимания ни президенты, ни коррупционные схемы, ни крупные корпорации. Отказываясь от любых финансовых вливаний, предлагаемых политическими партиями или большим бизнесом, организация опирается на добровольные, пусть и небольшие пожертвования от своих членов. Организуя марши, ставшие самыми масштабными глобальными акциями в защиту климата в истории, проводя протесты, целью которых становятся менее популярные мировые корпорации и их руководители-суперзлодеи от Monsanto до Мёрдока[9], Avaaz в то же время защищает морскую фауну, трудяг-пчел и беженцев. Кроме того, организация поддерживает слабых, борется за то, что представляется правильным, выигрывает судебные дела, добивается политических изменений и воздействует на самых влиятельных людей мира.

Что касается демонстрации пиратского принципа, то информационные сети в силу своей чрезвычайной гибкости легко могут сотрудничать для создания масштабных образований, способных набирать сверхсилу. И история говорит сама за себя. В настоящее время Avaaz проводит глобальные акции с командой, члены которой проживают более чем в тридцати странах, и использует все доступные технологические платформы для максимально эффективной организации работы. Идеи кампаний приходят от миллионов подписчиков, а затем отбираются небольшой командой экспертов. С помощью самых эффективных методов идеи оттачиваются и тестируются при содействии 10 000 представителей. Но Avaaz не ограничивается проведением цифровых кампаний и часто организует реальные акции, требующие физического присутствия участников, например знаменитое трехмильное рукопожатие, организованное далай-ламой, тогда люди растянулись шеренгой от Королевского Альберт-холла до ворот китайского посольства, чтобы представить обе стороны и предложить им более плотное сотрудничество.

Если вы хотите испытать монументальный инструмент сотрудничества, не выходя из дома, просто подпишитесь на Avaaz, посмотрите, какие мятежи они устраивают от имени

человечества, и подпишитесь под теми петициями, в справедливости которых вы убеждены. Следите за обновлениями, подписывайтесь на социальную рекламу, и вы увидите, какие произойдут изменения. Очень скоро вы поймете, как современная сеть работает в пиратском духе вместе с 44 миллионами членов этой огромной команды. Если вы действительно хотите увидеть, насколько пиратски мощным может быть Avaaz, сами начните какую-нибудь кампанию. Это не будет стоить ни гроша, и все закрутится невероятно быстро и даст вам возможность наладить контакт с другими членами команды, которые объединяются в глобальные сообщества протестующих против вырубки лесов, ограничения свободы интернета, коррупции или использования в коммерческих целях общественных мест. В крайнем случае попытайтесь хотя бы на время присоединиться к какой-то команде или кампании и почерпните вдохновение в общем сражении, в котором, скорее всего, вы никогда не смогли бы победить в одиночку. Avaaz действительно работает как типичный пиратский организатор. Платформы его политических и социальных активистов базируются на том, что, оставаясь весьма компактной, команда прислушивается к мнению своих членов по политическим вопросам, при необходимости увеличивая состав. Это позволяет отвечать на самые серьезные мировые вызовы с помощью быстро реагирующей сети. Организация построена на базовых пиратских принципах, о которых мы говорили в двух предыдущих главах. Пател и его последователи становятся бесстрашными мятежниками, когда дело касается противостояния корпорациям и коррумпированным политикам. Они переписали правило, которое гласило, что распространение онлайновых петиций является потерей времени, и этим вдохновили последовавших их примеру создателей других платформ. Возможно, они несовершенны, но я убежден, что они указывают новые способы решения существующих вопросов, и движение будет только расти. Идея подобных платформ, технологии, на которых основано их использование, победы, которые они начали одерживать, – все это только начало раскрытия их потенциала. С развитием Avaaz и других платформ, осуществляющих аналогичную работу, пираты продолжают влиять на мейнстрим, а значит, можно с уверенностью утверждать, что участие пользователей в политических и социальных платформах такого типа будет только расширяться. Работа Avaaz управляется по пиратским принципам, которые действуют на протяжении уже трехсот лет и направлены против самых разных несправедливых систем, изворотливых компаний, большого бизнеса и лживых

руководителей, предоставляя право голоса тем, кто его не имел. Сходство кажется очевидным, уроки – ценными, поэтому многие мировые лидеры принимают их во внимание. Бывший премьер-министр Великобритании Гордон Браун сказал: «Avaaz сдвинул рамки идеализма мира… не стоит недооценивать ваше воздействие на лидеров… Вы шальные пираты…». Ну ладно, последнее он не говорил, но все остальное правда.

Прямо по курсу

У вас теперь предостаточно примеров того, как пираты, классические и современные, развивали мятежи, преобразуя их в движения, и при необходимости с помощью сетей увеличивали и уменьшали численность своих команд. Пираты Золотого века перевернули с ног на голову организацию флотской службы и по ходу дела изобрели чрезвычайно отзывчивые, гибкие и подвижные структуры задолго до появления таких модных словечек, не говоря уж о том, чтобы считать их лучшими практиками. Мы вспомнили о принципе «большое – не лучшее», о том, что небольшие группы могут быть сильными, особенно если объединятся, мы рассмотрели, как можно реорганизовать себя, чтобы достичь перемен, а не бесконтрольного роста, подобного росту раковых клеток.

Если мы собираемся выйти в штормящее море современного мира, нам понадобятся все подсказки. Перемена и вызов – безусловные константы, и крайне важно, как мы самоорганизуемся, чтобы встретить их в XXI веке. Однако навыки, которые вам понадобятся, будут выглядеть иначе.

В нашем постоянно ускоряющемся мире мысль об иной самоорганизации прежде всего касается того, что ваши действия не обязательно должны быть масштабными, они вполне могут быть и достаточно скромными. В частности, речь идет об оптимальном размере организаций, об их уменьшении.

В 1965 году, по данным международного рейтингового агентства Standard and Poor, средняя продолжительность существования американских фирм составляла шестьдесят пять лет. Пятьдесят лет спустя, в 2015 году, этот срок уменьшился до пятнадцати лет. Если эта тенденция сохранится хотя бы приблизительно, то к 2025 году средний срок существования компаний будет составлять не более пяти лет.

Но та же статистика говорит о быстром появлении новых предприятий. На этот раз в качестве примера возьмем бизнес в Великобритании и вернемся к тем же временным рамкам. С 1960-х до 2015 года количество действующих предприятий

увеличилось с семисот пятидесяти тысяч до пяти миллионов. К 2025 году, следуя тем же курсом, мы получим семь миллионов, или одно предприятие на каждые десять человек.

США и Великобритания демонстрируют глобальную тенденцию, и ясно, что в ближайшие годы все большее число организаций придет к закату. И это значительно повысит важность сетевого сотрудничества, помогающего принимать решения в необходимых масштабах.

Мы все настроены на более быстрые, более смелые и более рискованные предприятия. На смену иерархической структуре, предполагающей долгий и медленный подъем по карьерной лестнице, традициям внутреннего соперничества при полном подчинении отдаленному начальству, бюрократии с четко регламентированными отношениями, придут навыки сотрудничества, механизмы быстрого реагирования и общие принципы, которым нужно будет следовать. Очень похоже на установку, которую впервые задали наши надежные друзья – пираты Золотого века.

Тренинг «Будь пиратом»

> Они рисуют мир, полный теней, а потом велят своим детям держаться поближе к свету, потому что в темноте водятся драконы. Но это неправда. В темноте есть открытия, есть возможности, есть свобода.
>
> *Капитан Флинт*

Реорганизация может быть комплексной. В этой главе я показал простые, но в то же время достаточно изощренные схемы, которые пираты использовали для самоорганизации, чтобы успешно противостоять миру.

Сегодня идея «больше – значит лучше» быстро сдает свои позиции, и вновь проворство, инстинкт и правильные люди могут победить даже при значительном перевесе сил противника.

Познакомившись с возможностями сетей, парадоксом размера, тиранией роста и, наконец, с идеей, что все необходимое для изменения мира – это преданная делу группа мыслящих граждан, дайте себе несколько минут на обдумывание вопроса:

С кого вам больше всего хотелось бы сбить спесь?

Не уничтожить, а сбить спесь, может, чуть сильнее задеть.

Кто те самые вероятные конкуренты, имеющие похожие идеи или такие же честолюбивые замыслы? С какой головы хотелось бы увидеть падающую корону?

Кто в вашем флоте, пираты?

Во время тренинга при выполнении этого стимулирующего задания обычно требуется составить список целей, и вы можете внести в него сколько угодно дел, но нацельтесь на короткий список – три, максимум пять пунктов. В этот перечень вы можете внести кого и что угодно: людей, учреждения, организации, платформы или предприятия.

И пусть вас ничто не останавливает; будьте смелым, честолюбивым, включите воображение и дайте волю фантазии. Если это крупный технологический игрок, который обанкротил вашу фирму, помните, что этот разоритель боится таких же специалистов по разорению. Если это люди, которые, располагая большими ресурсами и имея меньше препятствий, начали воплощать вашу идею, наблюдайте, учитесь и дожидайтесь удобного момента. Если это столетнее учреждение, которое закостенело в своих правилах и предпочтениях и не собирается меняться, вспомните, что случилось с динозаврами.

7. Перераспределяйте власть
Как бороться за справедливость и стать врагом эксплуатации

Яростная справедливость

Наконец мы достигаем решающей стадии в нашем пиратском путешествии. Надеюсь, вы уже определились, против чего собираетесь бунтовать. Теперь вам надо собрать команду, накопить энергию, утвердиться в собственных убеждениях, и тогда вы сможете поверить, что вам по силам найти новые решения старых проблем. Когда на горизонте вы увидите признак перемен, то почти наверняка испытаете сильное волнение. Я очень надеюсь, что так и будет. Если вы еще не подняли мятеж, не бойтесь, пиратские перемены гарантируют прилив сил; как только вы начнете претворять в жизнь первый этап, вы это почувствуете. Но с первыми победами приходят и новые проблемы. Как только ваше восстание станет успешным, даже если оно было небольшим, как только кто-то примет ваши новые правила, пусть всего один человек, как только вы начнете сотрудничать, а не просто разрастаться, как только вы почувствуете энергию, исходящую от перемены, возникнет вопрос: что с ней делать и как защищать?

Продолжите ли вы бороться за перемены решительно и честно, или все же пусть неохотно, но предсказуемо заключите сделку с обстоятельствами и пойдете на компромисс со своими принципами, чтобы зацепиться за власть?

Именно выполнение этого предпоследнего из пяти пиратских принципов – перераспределение власти – определит, укрепятся внесенные вами изменения или отклонятся от курса. Каждый этап важен, и в этой главе мы узнаем, как защитить то, что произошло раньше, увидим эффективность делегирования власти, участия членов команды в распределении прибыли и открытость процессу принятия решений, чтобы сохранить нашу целостность. Любой выскочка или эгоист может восстать, переписать правила и реорганизовать себя для нового дела по самым разным моральным или честолюбивым причинам, и именно это делает этот шаг таким важным; в нашем мире появилось множество разрушителей и идеологов, которые, как может показаться, следуют первым трем пиратским принципам, но мы отличаемся от них следующим – перераспределением власти и непримиримой враждой с эксплуатацией. Если вы уверены, что

частью вашего восстания является перераспределение власти и сражение за справедливость, то вы отстаиваете идею хорошей встряски, а не саму встряску.

К сожалению, получив власть, многие превращаются в голлумов. По многим причинам революции заканчиваются созданием бюрократических учреждений, а герои, сражавшиеся за свободу, зачастую вливаются в состав коррумпированных администраций. Так же будет и на этот раз, если мы не распределим нашу власть иначе. Пираты научились этому, пройдя через тяжелые испытания, и понимали это достаточно жестко: делегирование власти – это способ защитить целостность перемены и в этом процессе поддерживать уважение друг к другу. Пираты Золотого века никоим образом не могли допустить, чтобы после тяжелой борьбы за изменение положения дел вернулись жестокие эксплуататорские правила, поэтому они отстаивали идеи, которые *принуждали* к справедливости. Вы не можете преобразовать мятеж в движение, организоваться для быстрой реакции на возникающие вызовы или достигать великих целей, если собираетесь цепляться за старые принципы управления. Нам нравится думать, что мы можем, но история говорит нам вновь и вновь, что это не так. Вспомните сапатистов, Че Гевару, Нельсона Манделу или других борцов за свободу, которые превратились в политиков, во что вылились их революции. С обретением власти очень трудно оставаться прежним. Пираты защищали созданное от продажности и жадности, с военной строгостью соблюдая законы справедливости. Но не стоит заблуждаться: пираты не следовали принципу «делиться – значит заботиться» во имя социальной ответственности, они понимали, что четкие принципы могут защитить то, за что они сражались, и дать им преимущество.

Если вы собираетесь решить стоящую перед вами проблему, начните с воплощения того, о чем вы мечтали, и бросьте вызов миру; вы сможете пройти гораздо дальше, если положите принципы в основание вашего дела. Только прошу, не повторяйте ошибки тех, кто, слыша слова «принципы» и «справедливость», полагают, что эти выспренные слова можно опустить. Здесь вы серьезно ошибетесь, как и в тех случаях, когда верите, что тот, кто украшает свои стены, свитера и аккаунты в Instagram громкими заявлениями, сам в них верит. Я подозреваю, что люди, которые с помощью полутораметровых плакатов или ярких надписей на свитерах постоянно напоминают другим, что нужно «усердно работать и хорошо относиться к людям», прикрывают собственную лень и самые дурные наклонности.

Я подозреваю, что пиратский подход больше походил на

взаимную договоренность не доставлять неприятностей и беспокойства – это отправная точка, когда искренне почитаемые ценности и принципы становятся важным конкурентным преимуществом. Вы решаете, что важно, что является вашей путеводной звездой, если вы заблудились, какова валюта, которую вы используете, сотрудничая и ведя переговоры, где находится нижний предел, который защищает вашу аутентичность и целостность. И это пираты держали под контролем – им приходилось так делать. Пираты были объявлены вне закона и поэтому были просто обязаны безоговорочно доверять друг другу и понимать мотивацию товарищей, поскольку от этого зависели их жизни. Они разработали точные механизмы, чтобы сделать свою власть справедливой и минимизировать вероятность конфликтов, которые они так ненавидели в условиях командования и контроля во флоте. Теперь они жили по принципу, что каждый пират должен получать справедливую (и в большинстве случаев равную) долю всего, что добыто. Они ввели денежные выплаты за ранение или травму, полученную на корабле, за сотни лет до того, как подобные компенсации были узаконены в сфере мировой промышленности. Кроме того, они с абсолютной прозрачностью регулировали все денежные отношения, а также обязанности и обязательства. Разумеется, они хотели, чтобы им платили справедливо (и, будем надеяться, фантастически щедро), но они также хотели, чтобы все были в равных условиях и полноправно участвовали в принятии решений, которые касались управления кораблем. Итак, они были пионерами в области всеобщего избирательного права, придумав структуру двойного руководства. Они в высшей степени ценили равенство и были готовы делиться властью для его достижения и защиты.

Питер Лисон, автор «Невидимого крюка», показал вполне разумную экономическую схему, которая может объяснить склонность пиратов к инновациям:

> Пиратам нужно было всячески избегать возможного внутреннего конфликта, который мог перерасти в серьезную схватку и уничтожить команду. Неудивительно, что сеющей распри силой, таившей в себе эту угрозу, были деньги. Чтобы минимизировать вероятность того, что какой-нибудь эмоциональный взрыв подорвет или даже полностью лишит их возможности заниматься грабежами, пираты ликвидировали основной потенциальный источник таких эмоций – большое материальное неравенство{42}.

Пираты не «делали добро ради добра». Они не пытались неуклюже и бестактно «отплатить», их не терзал экзистенциальный кризис, о котором так много говорят сегодня отдельные личности и организации. Однако они придерживались подхода, который мог принести пользу любому, перед кем стояла такая проблема. Они знали, чего хотят, знали, за что выступают, и устанавливали свои принципы так надежно, что могли опираться на них, чтобы формировать стратегию даже в разгар сражения и в условиях неопределенности своего времени.

Пионеры разделения власти

Мы уже рассмотрели модель демократии «один пират – один голос» и то, насколько полное участие она обеспечивала, превзойдя в этом даже древнегреческую демократию. Но пираты пошли еще дальше, должность капитана стала выборной, что делало пиратскую демократию полностью подотчетной людям. В книге «Невидимый крюк» Лисон заявляет:

> Поистине замечательно не только то, что подобная демократическая модель устанавливалась на пиратских кораблях (представить только!), но и то, что происходило это более чем за полвека до того, как конгресс принял Декларацию независимости, и чуть более десятилетия после того, как британская монархия последний раз отказалась одобрить законопроект. Пиратская демократия почти неограниченно расширила право, предоставив пиратам возможность выбирать лидеров почти за 150 лет до парламентской реформы 1868 года, когда Британия приняла нечто подобное{43}.

Пираты первыми придумали раннюю форму демократии, которая поддерживала всеобщее избирательное право и выборы лидера народом, они также придумали уникальную схему руководства командой. Сразу после избрания капитана пираты, приняв систему «двойного управления», выбирали квартирмейстера, который получал власть, равную власти капитана. При двойном управлении квартирмейстер становился голосом команды и блюстителем традиций, тогда как капитан отвечал за тактику и стратегию. Не правда ли, очень напоминает современные принципы управления.

Осуществляя демократичный подход к руководству, пираты также разработали новаторский подход к разделу добычи, оплате и барышам. На кораблях флота ее величества можно было долго

бороздить моря и потом не получить за это никакой платы. Заработок матросов был нестабильным, полностью зависел от милости деспотичных, а порой и вороватых капитанов, а иногда его вообще подменяла система жетонов, которые выдавали вместо денег. Матросы королевского флота служили по контракту, но чаще их насильно вербовали, похищая, завлекая обманом или опаивая до беспамятства, поэтому люди попадали на службу, не имея ни малейшего понятия о своих правах и жалованье. Бывшие рабы вообще служили только за еду. Пираты же, наоборот, делили добычу честно и справедливо. На пиратских кораблях распределение барышей было очень простым, решительно демократичным и базировалось на трех главных принципах:

1. Нет трофеев – нет доходов

Если капитану и его команде не удавалось захватить добычу (то есть ограбить корабль), то денег никто не получал – в такой ситуации пиратам оставалось выживать за счет старых запасов (в отличие от сегодняшних дней, когда неэффективный начальник продолжает получать солидную зарплату). Разумеется, неудачливый пиратский капитан тоже не получал никакой платы. Капитан, квартирмейстер и юнга – все жили, умирали, питались и получали свою долю в соответствии с одинаковыми принципами.

2. Поощрительные выплаты за работу, выходящую за рамки прямых обязанностей

Это условие отличалось у разных команд, но было прозрачным, а вознаграждение было доступно каждому члену команды. Если матрос первым замечал корабль на горизонте (будь то добыча или охотник), он получал право выбрать любое оружие из захваченных трофеев.

3. Справедливые доли для всех членов команды

Сохранившиеся записи о пиратском кодексе указывают на систему пропорциональной оплаты, при которой многие члены команды получали равные доли, и не имело значения, кем был матрос: бывшим рабом, женщиной, мальчишкой, закоренелым пьяницей или смертельно раненным, этим членам команды выдавалось равное вознаграждение. Только горстка старших игроков, таких как корабельный плотник, доктор, квартирмейстер и капитан, получала большую, но

сопоставимую часть оплаты, которая была в два-четыре раза выше средней доли. Такое распределение признавало бóльшую ответственность или значимость отдельных членов команды, и все это делалось открыто при участии всего экипажа.

Прогрессивные нововведения, которые были приняты у пиратов, не ограничивались честным дележом добычи. Они касались и компенсаций за полученное на службе увечье, заложив систему социального страхования примерно за двести лет до того, как она распространилась по всему миру. Пиратская компенсация рассчитывалась по гибкой системе, которая учитывала все: от отрубленного пальца до потери ноги или выбитого глаза, за каждое увечье пострадавший получал соответствующую сумму. На протяжении всего Золотого века пиратские выплаты почти не отличались на разных кораблях и составляли примерно восемьсот золотых монет за потерянную ногу и сто золотых монет за потерянный глаз. Сегодня это выглядит грубовато и даже немного извращенно, но все равно это было гораздо гуманнее и справедливее, чем то, что можно было бы ожидать за пределами пиратского сообщества. Схема компенсаций была прозрачной и распространялась на всех его членов. Согласно коллективному договору, выплаты за увечья полагались не только командирам, но и простым матросам.

Отношение пиратов к власти и дележу добычи доказывает, что существовала связь между прозрачностью и подотчетностью. Каждый знал, сколько ему причитается и какова будет компенсация в случае увечья. Каждый знал, сколько получат остальные, и эта подотчетность стимулировала, связывая индивидуальное и коллективное вознаграждение. Нет необходимости об этом упоминать, но я все же скажу: таким уровнем прозрачности оплаты труда сегодня не может похвастаться почти никакой масштабный бизнес.

Не говоря уж о гендерном разрыве в оплате труда.

Просвещенный подход пиратов к распределению власти вдохновляет нас сражаться за то, чего мы заслуживаем и на что рассчитываем: равенство, вознаграждение за риск и обязательство избегать эксплуатации. Во всех этих сферах у пиратов была своя политика, рассчитанная на то, чтобы успех и неудачи становились коллективным актом и мощным стимулом, который настраивал команду на то, что справедливость, самоуправление и в конечном итоге успех станут своего рода попутным ветром.

Двойное управление и заточенность на неиерархическое руководство – вот что сегодня просто необходимо усвоить.

Концепция глобального управления подводит, следующие поколения больше не смотрят вверх в поисках вдохновения и не ждут, когда им передадут власть, да они и не должны этого делать.

Разделение власти и обмен знаниями некогда были исключительно нисходящими представлениями, но они «сдвигаются к горизонту», поскольку сегодняшние ролевые модели управления скорее являются моделями равных, к которым вы можете получить доступ, а не высокопоставленных фигур, до которых не добраться и не достучаться. Если в XXI веке вы все еще пытаетесь искать наверху, то лучше оглянитесь, посмотрите на равных вам и загляните внутрь себя, потому что нигде больше вы не найдете вдохновляющего и прогрессивного руководства.

В руководстве крупным бизнесом оригинальное мышление и обещание делиться властью схоже с Элвисом, «покинувшим здание»[10], а сообщество стартапов, социальных предприятий и технологичных, креативных экономик процветает благодаря новым неиерархическим моделям. Неудивительно, что люди нового тысячелетия бросают хорошо оплачиваемую работу, чтобы начать свое дело. По данным британских массмедиа, в 2017 году в Англии было 311 550 директоров компаний в возрасте до тридцати лет, тогда как двумя годами ранее их было 295 890{44}. Это статистика Великобритании, но она демонстрирует важную тенденцию, которая проявляется на мировом уровне. Новое поколение не болтается годами в ожидании властного наследства, а пытается взять эту власть и использовать ее в своих интересах.

Но не только бизнес-руководство не может предоставить следующему поколению более справедливый доступ к власти. В 2016 году в Великобритании и США прошли восторженные молодежные демонстрации, на которых приветствовали двух представителей левого политического крыла, продвигающих политику, которую многие сочли возможным внести в книги по истории социализма. Невероятную притягательность для молодежи Берни Сандерса и Джереми Корбина можно уловить в метафоре их креативных хештегов – #FeelTheBern и #Grime4Corbyn[11]. Представители молодого поколения оказали беспрецедентную поддержку этим двум немолодым политикам, потому что: а) оба казались честными и б) им было не все равно. Лучше любого громкого политического заявления они указали на: а) ценности следующего поколения и б) отсутствие заслуживающих доверия альтернатив. Индивидуальный бизнес и отдельные политики могут преуспеть, несмотря на нехватку инноваций и предпринимательского таланта, но отсутствие

оптимизма и способности к сопереживанию может причинить фатальный ущерб широким структурам основной части общества, а также сердцам и умам грядущего поколения.

И наконец, происходит сдвиг от слепого капитализма к защите прав потребителя. Доклад Aspirationals – это результат партнерства между базирующимся в Нью-Йорке консультационным бюро BBMG и международной исследовательской компанией GlobeScan. В докладе, опирающемся на исследование, которое было проведено в более чем двадцати странах, говорится о появлении нового образа мышления под названием Aspirationals, то есть «с высокими ожиданиями». Это не просто желание чего-либо, но готовность к «изобилию без расточительства»[{45}].

Представители нового движения тоже хотят платить за товары и услуги, хотят качества, удобства и крутых вещей – всего, чего хотели и мы. Но новых представителей отличает то, что их высокие ожидания затрагивают и вопросы производства, происхождения и воздействия на окружение. И это достойно восхищения. Противодействие коррупции, защита окружающей среды и справедливое отношение к работникам – эти положения имеют первостепенную важность для потребителей «с высокими ожиданиями» и влияют на выбор брендов. И это не радикальная или альтернативная группа. Это и мы с вами. Люди хотят новые кроссовки, современную технику, хотят иметь возможность развлекаться и получать удовольствие, но они не собираются делать это за чей-то счет. Это не образ мыслей, определяемый возрастом, географией и этнографией. Это глобальное явление. Согласно двум докладам, сделанным с разницей в три года, численность таких людей только увеличивается.

Потребители с высокими ожиданиями – это «смена парадигмы на миллиард долларов», когда власть возвращается к потребителю. Доклад цитирует Тома Ла-Форжа, генерального директора центра Human & Cultural Insights компании Coca-Cola: «Чем жестче конкуренция, тем менее дифференцированными мы становимся. Поскольку торговые марки продают свои товары в соответствии с функциональными выгодами (какой это продукт и каков он для меня) и эмоциональной пользой (что я хочу чувствовать в этой ситуации), категория за категорией заполняются почти одинаковыми товарами. Крупные, хорошо зарекомендовавшие себя бренды теряют лояльность клиентов и долю на рынке, уступая новым, более мелким торговым маркам, которые предлагают социальные и культурные выгоды».

Рафаэль Бемпорад, партнер-основатель BBMG, который задумал это исследование и участвовал в его реализации, дал

точное определение образа мыслей международных Aspirationals: «Благодаря потребителям “с высокими ожиданиями” пропозиция устойчивого развития изменилась от “правильно так поступать” до “круто так поступать”».

Слабо завуалированный эгоцентризм высшего общества не привлекает людей будущего с широкими взглядами, которые хотят ответов, идей, самоопределения и самореализации. И в этом заключается ключ к разгадке: самоактуализация, знаменитая верхушка иерархии потребностей по Маслоу, тема, которой посвящены тысячи книг по лидерству, эссе и бесед на канале TED, и основа того, почему мы делаем то, что делаем и что будем делать дальше, теперь начинает подвергаться критике.

В 1943 году Абрахам Маслоу представил жизненный прогресс человека в виде категорий, или групп «потребностей», через которые тот пытается пробиться в течение всей жизни. Как многие хорошие идеи, которые объясняют все, его модель представлена в виде треугольника.

Как только эта идея была сформулирована, мир согласился с тем, что человек начинает задумываться о нравственности и общественном благе, только пройдя через «бедность», «преуспевание» и «безопасность». Получается, что мы начинаем «отдавать» или думать о высоком, лишь когда забираемся на вершину пирамиды.

Но это старая парадигма. В новой парадигме есть люди, чей образ мышления направлен на то, чтобы обдумывать ценность, назначение и смысл почти всего – от личной жизни до работы и равновесия между ними. Такой подход позволяет самоопределиться задолго до достижения вершины этой пирамиды. Но многие люди не добираются до точки «отдачи», потому что никогда не «взбирались наверх».

В свете этого я проапгрейдил модель Маслоу до уровня XXI века. Получилось два существенных обновления. Во-первых, я включил Wi-Fi и гаджеты в основание пирамиды вместе с едой, жильем и теплом. Во-вторых, я срезал верхушку треугольника – тот самый кусочек, где наступает момент озарения, и приходит понимание, что в жизни есть нечто большее, чем накапливание вещей. Наблюдая за новым поколением, я убедился в том, что современные молодые люди приходят к самоактуализации гораздо раньше.

© *Felix Morgan*

В течение последних двух десятилетий я работал с тысячами молодых руководителей из разных стран, будущих лидеров. Не имеет значения, живут они в городах или сельской местности, принадлежат к среднему классу или обособлены, их желание сделать что-то значимое достаточно сильно и проявляется очень рано. Опрос молодежи нулевых, или «поколения Y», проведенный международной консалтинговой компанией Deloitte, подкрепляет мою корректировку треугольника Маслоу. Барри Зальцберг, исполнительный директор международного объединения Deloitte, утверждает: «Сегодняшняя молодежь интересуется не только товарами и прибылью, но и тем, что компании делают для развития своих сотрудников и каков их вклад в общество. Это звоночек для бизнеса и повод задуматься над тем, как компании используют молодые таланты, в противном случае есть риск потерять рынок»{46}.

Вместо того чтобы настраиваться на пессимизм в отношении нынешних властных структур, которые обложились привилегиями и хотят защищаться до последнего (а некоторые могли бы уже сдаться), я с нетерпением ожидаю следующей волны лидеров, чье понимание цели, ответственности и этики превосходит таковое у предыдущих поколений. Для них смысл имеет значение. «Ненаплевательское отношение» претерпело изменение от «неплохо иметь свое мнение» до «необходимо иметь веру в свои принципы». При аналогичном сдвиге, направленном на прагматичное решение проблем, пираты превратили глубокую веру в ценности – в боевую методику принятия решений, а твердые принципы – в безжалостную конкурентоспособность. Таким же образом организации, желающие извлечь максимальную пользу из нового образа мышления, должны перейти от избитости к позиции, дающей ясное чувство цели. Они

должны знать, что отступающие от традиций таланты нашего века считают, что лучшей работой их жизни станет работа, полная значения и смысла.

Представители молодого поколения, естественно, в душе больше похожи на пиратов, чем их предшественники. Чтобы гарантировать, что то значение, которое они придают смыслу жизни и целям, учитывается, необходимо учредить новые структуры, которые позволят осуществлять более широкое сотрудничество, а также более справедливое распределение власти и прибыли. Кроме того, необходимо уйти от характерной для XX века модели ведения бизнеса, построенной на эксплуатации как цепочек поставок, человеческого капитала, творчества, так и природных ресурсов.

Социальное предприятие: Пираты под прикрытием

Разумеется, уже существуют организации, которые работают, используя самые передовые подходы (инновационные и учитывающие новые взгляды). Они называются социальными предприятиями (social enterprise). Если вы незнакомы с этим понятием, то оно может показаться приторно добродетельным и менее серьезным, чем понятие «несоциальное предприятие», но это впечатление будет ошибочным. Я утверждаю, что социальные предприниматели – это современные пираты во всем, кроме названия. Социальное предприятие является, по существу, сочетанием предпринимательской модели (той, что делает деньги) и социальных устремлений (тех, что существенно меняют дело). Безусловно, социальные предприятия тоже приносят прибыль, но они не существуют исключительно для того, чтобы приносить прибыль акционерам; доход и власть они распределяют по справедливости, в чем превосходят большинство компаний. Это делает их более новаторскими и эффективными. И в этом есть частичка пиратской любви к независимости – не полагаясь на государство, они предлагают альтернативную систему, утверждают справедливость и обеспечивают доход.

Социальные предприятия существуют с 1980-х годов, они появились как протест против установки эпохи капитализма «алчность – это хорошо»; очень быстро такие предприятия массово вошли в большой бизнес. Теперь социальные предприятия составляют приблизительно 7 % от всего бизнеса в мире, и, как подтверждает британский доклад по социальным предприятиям (2017 год), этот сектор вводит больше новшеств, привлекает больше инвестиций и действует лучше аналогичных, чисто коммерческих предприятий за счет разнообразия,

справедливой оплаты труда и высокой производительности. Разумеется, эффект оказывается только положительным. Другими словами, социальное предприятие – это процветающая международная гибридная отрасль, заполняющая пропасть между большим плохим бизнесом, все еще зависящим от роста, неэффективных неправительственных организаций, существующих за счет сбора средств, и правительственной политики, которая не смотрит дальше следующих выборов.

Неудивительно, что социальные предприятия процветают, потому что они подхватывают изменения в ценностях (и им же способствуют), когда их крайне важно делать. Предприниматель, писатель и движущая сила позитивного настроя Адель Азиз любит говорить: «Добро – это круто» (Good Is The New Cool). Именно так называется его книга, в которой он дает неопровержимое обоснование такой установки. Это хорошее резюме, в котором отражается дух нового времени: отчасти предпринимательский, отчасти социально ответственный и отчасти имеющий отношение к самоопределению. И хотя сочетание этих трех неотъемлемых признаков могло добавить кому-то уважения, кого-то ослабить и утомить до такой степени, что с ним перестали иметь дело, это именно те характеристики, которые вошли в классический набор ожидаемого, то есть того, что молодые люди хотят принять, став взрослыми. Абдель достаточно ясно это показывает и названием книги, и своими публичными выступлениями, и целеустремленным предпринимательством.

В 2001 году, когда я выступил соучредителем компании Livity, которая сегодня является международным социальным предприятием и маркетинговым агентством, отмеченным множеством наград, я решил, что стал в некотором роде пиратом-первопроходцем, организатором нового типа бизнеса, и смогу что-то изменить и заработать денег. Но когда я понял, что в действительности с опозданием прибыл на глобальную вечеринку, которая уже была в полном разгаре, то несколько растерялся и в то же время порадовался этому факту.

Компания Livity начинала как эксперимент, в ходе которого мы хотели выяснить, не содержит ли «этический маркетинг» противоречащие друг другу понятия. Также хотелось узнать, можно ли использовать бюджет и влияние торговых марок для создания рекламных кампаний, которые смогут решать важные для аудитории вопросы и добиваться серьезных коммерческих целей в счастливом, жизнеспособном и взаимовыгодным союзе. Нашим заветным желанием стало перераспределение сил и передача власти от больших торговых марок, которые обычно

занимаются продажами к молодежи, которой нравится покупать. Другими словами, мы решили узнать, можно ли переобучить менеджеров торговых марок так, чтобы они вели бизнес, рассматривая молодое поколение как зону ответственности и возможностей.

В то время динамика власти между молодыми людьми и брендами представляла улицу с односторонним движением. Последние шесть лет я управлял ночными клубами, организовывал вечеринки и другие мероприятия и прямо из своей спальни занимался созданием креативного агентства под названием Don't Panic («не паникуй»). Когда музыка, которую мы любили, стала мейнстримом, крупные бренды захотели свою долю, и когда я начал работать с ними, то обнаружил кое-что любопытное. Целая армия очень умных и состоявшихся людей стала работать сверхурочно, отдавая творческие силы и расходуя огромные суммы в отчаянных попытках установить связь между молодым поколением и жевательной резинкой, гелем для волос и другим бесполезным и никому не нужным барахлом. Тогда я был опустошен; я наконец-то добился успеха, но никто, обладающий властью, не был заинтересован в использовании успеха с пользой. Проблема казалась простой и понятной, поэтому я решил поднять бунт и создал Livity.

От имени жертв безответственного маркетинга я решил вернуть власть покупателю. Когда основной ценностью бренда является «успех», то торговая марка нацеливается на молодежную аудиторию через послания, которые умело внедряют мысль: «Если вы хотите стать победителем, купите эти туфли, шорты, рубашки». В этом случае молодые люди оказываются сбитыми с толку смешением материальных ценностей и смысла. Это, возможно, не так страшно для основной аудитории бренда, представители которой в основном прилично обеспечены и хорошо образованны. Наверное, эти молодые люди вполне способны увидеть, что кроется за этой возней, но такое давление может оказать глубокое воздействие на менее образованное и безденежное молодое поколение, которое путает рекламируемые вещи и принадлежность к иному классу и в результате связывает успех с тем, что носит.

На другом конце спектра расположились благотворительные организации, имеющие самые благие намерения, и правительственные структуры, которые время от времени пытались говорить с теми же молодыми людьми о сексуальном или психическом здоровье, карьере или опасности вовлечения в криминал. К сожалению, такие беседы зачастую велись с позиции сильного и потому не находили понимания

и приводили лишь к тому, что коммерческие послания начинали казаться более реальным решением их проблем.

И тут меня осенило: стимулирующее и информативное послание, которое, вероятно, может оказать положительное воздействие на нашу жизнь (например, советы, как избежать долгов или улучшить питание), передается настолько плохо, что только ухудшает ситуацию, в то время как реклама совершенно ненужных вещей (например, кроссовок за 200 фунтов) передается так эффективно, что заполняет духовную пустоту человека. С того дня я начал понимать, что люди, работающие в маркетинге, СМИ, рекламе, связях с общественностью, могут выбирать – становиться частью решения или оставаться частью проблемы – и что шансы на компромисс у них крайне малы.

Тогда эти вопросы не поднимались торговыми марками, а концерн Enron выступал примером корпоративной социальной ответственности[12]. И хотя именно в том году была опубликована книга Наоми Кляйн «No Logo. Люди против брэндов», моя идея для Livity была определенно пробрендовой и прообщественной. Я решил составить список самых умных людей в маркетинговой индустрии Лондона – людей, которые могли это понять и могли дать хорошую подсказку, как исправить эту ситуацию. Я познакомился с Мишель, которая, имея за плечами большой опыт в традиционном агентстве, пришла практически к такому же заключению, что и я. Мы тотчас организовались, как капитан и квартирмейстер, то есть как равные партнеры, равно мятежные и равно пиратские по натуре. Подняв флаг Livity, мы объявили о своем мятеже.

За ланчем мы с Мишель наскребли что смогли – примерно десять тысяч фунтов стерлингов – и прикинули, что этого хватит на три месяца для заработной платы, аренды офиса, телефонной связи и интернета для электронного почтового ящика (тогда не надо было иметь веб-сайт). Мы основывались на том, что, если за три месяца мы не сможем продать идею нашего маркетингового восстания и завоевать клиента, тогда создание этического маркетингового агентства, по-видимому, вообще не имеет смысла. Годы спустя я узнал, что такая стратегия менеджмента широко используется и называется «горящий мост», когда вы определяете дату окончания своей попытки, чтобы погоня за мечтой не стала бесконечной. К счастью, на последней неделе третьего месяца мы заключили сделку, которая помогла нам выжить в первый год.

Две вещи стали определяющими для Livity: первая – безжалостный фокус на создании только маркетинговых кампаний, которые успешно справлялись бы со смещением власти

между брендом и общественностью; вторая – решение о том, что молодежь получит ключи от бизнеса. В буквальном смысле.

С понедельника по пятницу, от заката до рассвета, молодые люди самого разного происхождения и общественного положения, разных классов и культур получили доступ к офису Livity, словно он был их собственным, и вскоре он таковым и стал. Они начали работать в нашем внутрикорпоративном журнале Live, который выпускали исключительно молодые люди исключительно для молодых людей.

Журнал Live был свободен от коммерческого давления, которому подвергалась остальная часть Livity, так что молодые люди получили полную независимость и издательскую свободу, а также протекцию и наставничество экспертов-профессионалов. Описание жизни художников андеграунда, неизменно популярный (особенно среди пожилых людей) словарь жаргонной лексики, расследование всех табуированных молодежных тем – от сексуальности до религии, от участия в бандах и расизма до полицейского патрулирования и проблемы наркотической зависимости – все это было честным, увлекательным, вдохновляющим, достоверным и являлось центром притяжения, и это привело к нам тысячи молодых людей и помогло им начать карьеру.

Это означало, что наши идеи поражали клиентов прямо в цель, были стратегически верными, честными и эффективными кампаниями, насколько это вообще возможно. Молодые люди использовали Livity, чтобы начать бизнес, свою карьеру, выполнять домашнее задание, репетировать пьесы, писать книги и делать многое, многое другое. Livity не просто предоставила им пространство, а дала возможность воспользоваться передовыми технологиями, рабочими местами, компьютерами и студийными условиями, а также советами наставников и мастерскими. Мы могли дать совет по выстраиванию карьеры и даже оказать социальную поддержку, касающуюся ведения хозяйства, привилегий и многого другого. Молодые люди использовали Livity как стартовую площадку, и это позволило им преодолеть недостаток возможностей, с которым они сталкивались до этого.

В эту шумную, сверхэнергичную, несколько сумасшедшую, но творческую среду мы приглашали наших клиентов, которых, в свою очередь, заражала страсть, идеализм и энергия – что можно рассматривать как возврат инвестиций. Клиентами Livity становились такие гиганты, как PlayStation, Google, Netflix, Facebook, Unilever, Barclays Bank и многие другие. Но еще более внушительной, чем привлечение узнаваемых товарных брендов, стала работа, которую вели наши молодые люди для успешного

обсуждения самых актуальных вопросов, в том числе травли в интернете, жестокого обращения, безопасного секса, финансовой грамотности, доступности рабочих мест и борьбы с экстремизмом.

Не все инициативы Livity оказывались успешными, порой перед нами вставали наисложнейшие препятствия, с которыми может столкнуться любая организация, – сокращение штата, снижение темпа и самое худшее – когда трудности ломали кого-то из наших парней. Но, несмотря на все это, мы оставались верными своим целям.

Мы создавали Livity, основываясь на энтузиазме, ради революционных перемен, ради великих дел, ради творческого, эффективного, вдохновляющего результата и поддержки молодых людей.

Полагаю, это стало ключом к успеху Livity в Великобритании и Южной Африке. Мы определили наши приоритеты. Для многих клиентов мы являемся единственным агентством, в котором они не самые важные люди в офисе и уступают по значимости совсем молодым людям, кому мы настолько успешно передали власть, что те стали незаменимыми.

Наделяя молодых людей полномочиями формировать, проектировать и осуществлять важную творческую работу, которая не только признается, но и субсидируется любимыми молодежью торговыми марками, мы воздействуем на всех, вовлеченных в этот процесс. Молодые люди, чью жизнь мы изменили, называли нас «преобразующим мотором», и эта идея, как и передача власти, перераспределение энергии и ускорение потенциала молодых людей – это то, что почти двадцать лет спустя все еще определяет Livity.

Если вам покажется, что я несколько возгордился, то это потому, что я действительно горжусь. Я горжусь сотнями тысяч молодых людей, которые работали с Livity и изменили жизнь посредством своих инициатив и идей. Livity дает силу всем и отстаивает справедливость во всем, чем занимается. Она поднимает мятежный флаг, придерживается альтернативного способа ведения бизнеса, усиливает его важность и воздействие, сотрудничая с молодыми людьми, но не раздувая свой штат, и создает безопасное пространство, где каждый наслаждается разделенной властью и в пиратском духе сражается за справедливость.

Пираты в море отслуживших вещей

Нет недостатка в пиратских по духу социальных

предприятиях, существующих в соответствии с идеалами перераспределения власти, объявления войны эксплуатации и борьбы за более справедливый и стабильный XXI век. Королевой этих позитивных пиратов стала Кресс Веслинг, основательница компании Elvis & Kresse.

Веслинг говорит, что она всегда была «околдована отходами», даже когда была ребенком; вместе с отцом она ходила на свалки, где видела красивые старые вещи, которым можно было дать новую жизнь, тогда как другие люди видели в них просто мусор.

В 2005 году Веслинг задумалась о том, чтобы создать предприятие, которое сможет использовать отслужившие вещи. Правда, в тот момент она еще не очень хорошо понимала, какие отходы могла бы использовать и что именно ей хотелось бы выпускать. Однажды она познакомилась с лондонскими пожарными и узнала, что поврежденные пожарные рукава просто выбрасывают. Изготовленный из толстой резины, пожарный шланг – наименее пригодная для повторного использования вещь, и это лишь усугубляет проблему переполненных свалок. Веслинг поняла, что отработанные пожарные шланги – это именно то сырье, о котором она мечтала, и что, занявшись их переделкой, она может помочь решить большую проблему.

Веслинг наскребла необходимую для старта сумму и убедила лондонских пожарных отдавать ей списанные рукава, а не платить за их вывоз на свалку. Кроме того, она пообещала огнеборцам, что, если ее идея сработает, она будет отдавать им 50 % всей прибыли.

Сначала Веслинг думала, что из шланга можно изготавливать хорошую кровельную черепицу для ангаров, но она ошибалась. Исследование показало, что старый шланг теряет огнестойкие качества и через десять лет начинает трескаться. Согласитесь, протекающая и легковоспламеняющаяся кровля – не самая лучшая идея. Тогда Веслинг обратила внимание на экомоду и решила выпускать сумки. Когда она начала поиски мастера, который помог бы ей реализовать идею, то скоро поняла, что такого рода умельцы живут в основном в Европе и не горят желанием работать с таким сложным материалом. После долгих поисков она наконец нашла человека с необходимым опытом работы. В конце концов она убедила его начать сотрудничать, и вместе они создали коллекцию прекрасных сумочек и кошельков, в которых сочетались этика и эстетика, отходы и роскошь. Одна из ее первых побед случилась в тот момент, когда она смогла убедить руководство компании Apple позволить ей изготавливать футляр для iPhone, который в Лондоне продавался только во флагманском магазине Apple Store. Когда

для фотосъемки с Камерон Диас стилист выбрал один из созданных Веслинг ремней, и эта фотография появилась на обложке журнала Vogue, в Elvis & Kresse поняли, какое влияние могут оказывать выпускаемые ими товары.

Как только фирма Веслинг была признана одной из самых влиятельных платформ в мире высокой моды, куда очень сложно проникнуть, она поняла, как использовать эту власть, и создала собственный бренд, одновременно расширив перечень используемых материалов. Сейчас предприятие Elvis & Kresse перерабатывает десять различных видов отходов, в том числе мешки из-под кофейных зерен и чайных листьев, офсетные листы и парашютный шелк.

Эта компания – социальное предприятие, а это означает, что она совершенно независима, получает доход от коммерческой деятельности и направляет часть прибыли на финансирование роста, а часть – на социальные нужды и решение проблем окружающей среды. Фирма была основана на решении проблемы окружающей среды и разработке товара, который может принести прибыль. Обещанные 50 % прибыли предприятие переводило и переводит в благотворительную организацию пожарных Fire Fighters Charity. Изначальное обещание несколько изменилось и превратилось в один из трех критериев, которые компания использует для оценки собственного успеха, став не просто финансовым показателем, но и показателем тонн отходов, которые избежали свалки, и количества денег, которые были пожертвованы на благотворительность. Это предельно прозрачная организация, которая тепло встречает посетителей в своих офисах и мастерских. В Elvis & Kresse сумели вернуть необходимые производственные навыки в Великобританию, набрав учеников и подготовив достаточное количество работников, это расширило подразделения компании внутри страны, кроме того, все производство работает на возобновляемых источниках энергии.

Веслинг настолько энергична и полна замыслов, что могла бы преподать урок многим пиратам. С невероятной скоростью она генерирует идеи и тут же предлагает способы их реализации. Она не испытывает никаких сантиментов по поводу того, что «творит добро», и делает так, что «творить добро» становится невероятно стильно. Веслинг объясняет свой успех тем, что ее небольшая команда, так же как и она, с уважением относится к сырью, процессу производства и клиенту.

Думаю, Elvis & Kresse стала успешной не тогда, когда ее продукт появился на обложке журнала Vogue, и не тогда, когда на нее посыпались многочисленные награды за работу в сфере социальных предприятий, и даже не тогда, когда ее изделия

стали приобретать знаменитости и отметили на Даунинг-стрит, 10[13], это произошло, когда к 2010 году компания экологически рационально переработала в стране все вышедшие из употребления пожарные рукава. Что ж, пока они это делают, проблема с утилизацией этих шлангов решена. Кто-то мог бы обеспокоиться тем, что материал, необходимый для производства самого культового товара, скоро закончится, но только не Веслинг. Сейчас она работает с пожарными по всему миру, получая от них списанные шланги. Помимо этого, Веслинг занимается другим вопросом: она пытается решить проблему колоссального количества отходов от производства предметов роскоши из кожи. В конце 2017 года она объявила, что собирается сотрудничать с компанией Burberry Foundation, чтобы в следующие пять лет взять на утилизацию 120 тонн кожаных обрезков от Burberry и превратить их в новые продукты. Она взялась за решение очередной, еще более сложной головоломки.

История Веслинг иллюстрирует идею о том, что, перераспределяя власть, можно защитить и развить сильную идею, которая будет развиваться и затем влиять на общество. Веслинг умело передает власть более широкой группе поставщиков, акционеров и потребителей, превращая их в соратников и защитников собственных взглядов.

Так же как и наши предшественники, пираты Золотого века, мы живем в смутные и несправедливые времена и многое хотели бы изменить. Мы увидели, что, даже вооруженные энергией мятежа, имеющие отличную сообразительную команду, обладающую самыми современными реорганизационными навыками, мы не можем менять правила, пока позиция власти не сдвинется от иерархической к коллективной и репрезентативной моделям. Как и пиратам Золотого века, нам нужны новые, четко сформулированные ценности, которые придут на замену старым и формируемым только вокруг прибыли.

Когда вы начинаете перераспределять власть и сражаться за справедливость, то делаете самый радикальный и эффективный шаг к тому, чтобы превратить ваши перемены в продолжительный успех. Когда вы делитесь властью, она расцветает и множится. Другие будут вдохновляться вашими действиями и начнут следовать вашему примеру, а мейнстрим начнет перенимать ваши нововведения, в данном случае – социальные предприятия. Именно коллективные усилия пиратов и сосредоточенность как на финансовой, так и на социальной справедливости позволили им процветать и противостоять миру.

Ощущение миссии, или «цели», крестовый поход против несправедливости и способность скрыто или явно менять

ситуацию – это основа успеха пиратов, их наследие и их влияние. Этот громкий призывный клич услышали во всем мире.

Если мы что и узнали о пиратах, так это об их методах, которые часто точно предсказывают, как волны, идущие с периферии общества, будут влиять на мейнстрим. Готов поставить на кон все мои «осьмушки», что тактики и технологии передачи власти, которые делают современных пиратов и их продвижение социальных предприятий столь успешным и столь привлекательным, превращаются в набирающую силу волну, которая еще на моем веку станет практикой мейнстрима.

Полагаю, скоро любая организация, действующая по другим стандартам, будет восприниматься как явно антисоциальное предприятие.

Тренинг «Будь пиратом»

> Нет человека, который осмелился бы посмотреть на меня в упор и ему бы сошло это с рук.
>
> *Долговязый Джон Сильвер*

Мы многое рассмотрели в этой главе, поэтому резюме будет простым. Если вы сможете побороть искушение пропустить эту часть, знайте, она часто приводится в качестве одного из самых ценных упражнений в наших тренингах.

Когда речь заходит о власти, главный вопрос: каким вы будете пиратом? Как вы поделите власть? Как вы ее защитите и как защитите себя от нее? Какие принципы вы цените настолько, что готовы ради них пойти на риск? Какие ценности вы уважаете так сильно, что готовы пострадать ради их защиты? И какие идеалы вам настолько дороги, что ради них вы готовы потерять то, что любите?

Вы можете использовать место для заметок, чтобы записать ответ на следующий вопрос:

За какие принципы, ценности или идеи вы готовы сражаться?

Когда я говорю – сражаться, я именно это имею в виду. Это не обязательно должно быть физическое сражение, это может быть борьба с системой, производственный конфликт, разлад с приятелем или конфликт с незнакомцем. Это может быть словесная перепалка или столкновение воли, это может быть

лоббирование, споры, демонстрация или дебаты.

Но что бы это ни было, это реальное сражение, в котором вы идете на большой риск, так как можете получить психологическую травму или потерять работу, можете навсегда испортить отношения с другом и подмочить свою репутацию, и что еще страшнее – вы можете потерять то, чем дорожите.

Это нелегко, но результат того стоит.

8. Рассказывайте байки
Как превратить истории в оружие и рассказывать их с пользой для себя

Нокаут

Добро пожаловать в последний раунд поединка, и вперед – к нокауту. Предыдущие четыре шага помогли понять, как можно восстать против существующего положения дел, переписать и улучшить правила и реорганизоваться, чтобы добиться масштабного роста, а не бессмысленного разбухания и перераспределить власть, чтобы защитить свои принципы. А что же дальше? Каков финальный этап становления пирата? В этой главе мы расскажем о том, как пираты, используя впечатляющие истории, привлекали внимание всего мира.

Пираты не просто рассказывали истории, они превращали свои байки в настоящее оружие. Когда эти люди поднимали пиратский стяг – черное полотнище, украшенное костями, черепами, скелетами, кровоточащими сердцами и другими самыми разнообразными изобразительными метафорами, они брали флаг – главный символ высшего общества (и основной способ морской коммуникации) и «оскверняли» его, превращая в кричащий символ бунта и всеобщую икону. Пираты порождали и старательно подпитывали мифы, которые подхватывали газетчики, охочие до захватывающих историй. Пираты рассказывали о себе настолько страшные и интересные истории, что обыватели пересказывали их снова и снова, поэтому эти рассказы и россказни естественно вплетались в ткань культуры и в фантазии обычных людей. Благодаря искусству повествования, объединяющему предыдущие четыре этапа, идеалы пиратов проникали в общественные настроения и культуру, чтобы оказать влияние на общепринятые взгляды.

Пираты оставили наследие, оказавшее самое серьезное влияние, но вам, наверное, не нужно стараться достичь их мифического уровня. У пиратов и без того есть чему поучиться, узнать способы, какими они вписали себя в историю, потому что сегодня крайне важно правильно рассказать о себе, если хочешь оказаться в центре внимания и получить желаемую аудиторию. Уметь эффектно преподнести свою идею порой бывает столь же важно, как само выдвижение этой идеи. Вероятно, вы думаете, что лучше испытать идею или ее смысл, поместив в наиболее комфортные условия, где ваше послание будет хорошо принято,

но пираты порекомендовали бы вам сделать наоборот. Как правило, все стараются начать с дружественной обстановки и доброжелательно настроенной аудитории, например, можно воспользоваться социальными сетями или даже немного заплатить за размещение вашей истории на каком-нибудь веб-сайте.

Но я советую вам пойти другим, пиратским путем и разместить ваше повествование на самом скандальном, спорящем и подстрекательском форуме, что, безусловно, усилит впечатление от вашего рассказа. Кэти Вудроу-Хилл и Джеймс Хогвуд, директора по стратегическому и творческому развитию соответственно, предложили этот метод и назвали его «логово льва».

Этот метод подразумевает выступление перед враждебно настроенной аудиторией, которая может отвергнуть вас, но где вы, предваряя возможную критику, эмоционально усилите свой рассказ, и в следующий раз будете рассказывать лучше. Этот шаг, несомненно, требует смелости, но это именно то, что делали пираты. Их символ взвивался прямо перед носом истеблишмента, и они создавали первый мировой супербренд.

Сегодня Coca-Cola считается первым глобальным супербрендом, родившимся в конце XIX века, благодаря запоминающемуся логотипу и необычному дизайну бутылки. Вот только все почему-то забыли, что пираты сделали такой бренд еще за сотни лет до этого. Пираты создали потрясающий бренд, потому что они умели рассказывать байки и поднимали зловещий флаг. Они инстинктивно понимали, что бренд – это не просто красивый логотип или крутое название, это нечто большее. Мощный бренд – это эмоциональный инструмент, который для отправки четкого и ясного сигнала требует психологической подготовленности аудитории. В их случае пиратский флаг означал: «Сдавайся или умри».

Возможно, это звучит жутковато, но пираты были пионерами в репутационном менеджменте, или управлении репутацией, что позволяло им, не проявляя излишней жестокости, господствовать на море за счет сеяния страха, а не военной силы. Каждый капитан и команда имели свой флаг, отличающийся от других, но у всех стягов были и общие элементы: черный фон, кровоточащие сердца, сабли и кинжалы, черепа, скелеты (иногда танцующие), кости и песочные часы, рассчитанные на один час; и все это вместе несло угрозу смерти и хаоса. Капитан Джек Рэкхем (дружок Энн Бонни, если помните) придумал самый знаменитый пиратский флаг – череп и скрещенные кости под ним, который позже и получил название «Веселый Роджер». Своевременная

и наглядная в своем драматизме демонстрация такого флага должна была внушить парализующий страх команде любого корабля. После подъема черного полотнища на палубу флибустьерского судна высыпала вся орущая и вооруженная до зубов команда с обнаженными абордажными саблями и дымящимися фитилями гранат.

Такая театральность была в ходу не из любви пиратов к мелодрамам и маскарадам (ну, если только самую малость), при помощи таких демонстраций морские разбойники посылали ясное послание всем, кто встречался у них на пути: «Готовьтесь! Мы идем, чтобы взять все, что у вас есть. Сдавайтесь или умрите». Это и есть создание бренда, это искусство рассказа, и так это делается – в духе пиратов.

И что действительно ценно – они не просто посылали сообщение, они продвигали стратегическую идею. Пиратский «убийственный» брендинг был прежде всего методом, поддерживающим драгоценную репутацию, которая приносила пиратам доход. Пиратам не нужно было прибегать к реальному насилию, разве только в небольших «дозах» и лишь для того, чтобы укрепить свой бренд. Слишком сложно и дорого было пополнять боезапас и людские ресурсы. Останавливаться для ремонта тоже было чрезвычайно рискованно. В действительности пиратам не нужно было сжигать или топить захваченные суда, ведь они могли использовать их в своих целях. Кроме того, у пиратов существовала дорогостоящая система компенсационных выплат, так что они по возможности старались избегать серьезных стычек, так как могли получить увечья, а компенсации снижали общекомандный капитал. В общем и целом как стратегически, так и тактически для пиратов было разумнее избегать дорогостоящих конфликтов и направлять все усилия на то, чтобы вызывать панику одним своим появлением. Таким образом, пираты давали отпор и практически за бесценок получали корабль вместе с грузом и командой. Правда, репутацию, которая стояла за брендом, надо было поддерживать, и поэтому пиратам время от времени приходилось «оживлять бренд». Да, в их рядах было 5 % или около того «психов», но насилие, сделавшее их столь известными, на самом деле применялось достаточно редко и, как правило, лишь для поддержания реноме, чтобы в итоге снизить частоту его появлений.

Самая ужасная борода

Не найдется лучшего примера пирата, которому больше всего

подходило бы это наблюдение, чем Эдвард Тич, известный как Черная Борода. Конечно, все мы слышали о нем: самый подлый бородач в пиратской истории, самый великий стратег, бороздящий моря, самый почитаемый вожак, самый похотливый головорез, имевший полтора десятка «жен», и самый гнусный из просоленных морских волков. По крайней мере, это то, что, как мы думаем, нам известно. Но есть огромная разница между нашим представлением о Черной Бороде и правдой.

Черная Борода не был самым успешным пиратом Золотого века (таким был Черный Барт), не был и самым богатым (таким был Сэм Беллами), и самым большим трофеем он не мог похвастаться (Генри Эвери), или самой продолжительной пиратской карьерой (Генри Морган). На самом деле он бороздил моря около двух лет, а его самый знаменитый рейд (блокада нынешнего Чарлстона в Южной Каролине) закончился захватом ящика с медикаментами. Но когда дело доходило до россказней и баек, Черная Борода переходил в супертяжелую весовую категорию и молва о нем превращалась в репутационный аналог нокаута в первом раунде. О Черной Бороде ходили слухи, что он неутомимый любовник, яростный боец, ловкий мошенник и отъявленный мерзавец, но распространению этих слухов, скорее всего, способствовал тот факт, что у него был огромный корабль. Похищенное невольничье судно, которое он приспособил для пиратства, заставленное пушками и переименованное в «Месть королевы Анны», всего лишь за два года скандальной репутации подняло пиратский «бренд» на следующий уровень, сделав его общеизвестной маркой.

В биографии Черной Бороды Энгус Констам утверждает:

> Почти единолично Черная Борода устроил пиратский кризис, охвативший Северную Америку летом 1718 года… Паника, которую вызывало его имя, была несопоставимо велика по сравнению с числом захваченных кораблей и трофеев. Дурная слава Черной Бороды – причина, по которой он заслуживал смерти, – поддерживалась верой людей. Именно это делало его такой грозной фигурой, и именно поэтому если не его деяния, то его образ помнят до сих пор{47}.

У Черной Бороды были фирменные приемы, которые работали на его грозную репутацию. (Я дам вам возможность оценить, какие из них вы могли бы использовать.) У него, как и у многих других капитанов, был свой пиратский флаг, на котором был изображен скелет, одной рукой держащий в руках песочные часы, а другой пронзающий кровоточащее сердце, что

придавало жутковатый флер символу, и без того олицетворяющему смерть.

Три правила брендинга черной бороды

Правило 1. Найдите такую форму послания, чтобы его нельзя было проигнорировать.

Одной из фирменных устрашающих «фишек» Черной Бороды были зажженные фитили в качестве элемента одежды: дым, змеиное шипение и ползущие огоньки создавали впечатление, что перед вами явившееся из преисподней олицетворение ужаса. Прибавьте к этому черный камзол, перевязи с абордажными саблями и пистолеты за поясом – один внешний вид порождал легенды, заставлявшие врагов цепенеть от страха. В описании пиратских деяний за 1722 год капитан Чарльз Джонсон, автор «Всеобщей истории грабежей и убийств, учиненных самыми знаменитыми пиратами», писал:

> Капитан Тич получил прозвище Черная Борода из-за огромного количества волос, которые, подобно страшному метеоритному потоку, покрывали его лицо, пугая Америку больше, чем любая, даже самая большая комета. Эта борода была черной и чрезмерно длинной и начиналась у самых глаз; он имел обыкновение переплетать ее ленточками, завязывая маленькими хвостиками… и обертывая их вокруг ушей. Во время боя он надевал на плечи перевязь с тремя парами пистолетов в кобурах, висевших как патронташ; еще он засовывал под шляпу запальные фитили, которые свисали по лицу, и в их неярком свете его глаза казались воистину свирепыми и дикими, все вместе это делало его такой фигурой, что воображение не могло бы нарисовать более грозный образ фурии из преисподней{48}.

Черная Борода придумал маскарадный костюм – я имею в виду брендинг – в совершенно новом дизайне. Он вызывал такой страх в сердцах своих жертв, что те, кто выживал (а таковых было большинство, потому что, по иронии судьбы, несмотря на его репутацию безжалостного убийцы или благодаря ей, нет реальных свидетельств того, что он действительно кого-то убивал), несомненно рассказывали истории о нем… а именно в этом и заключался смысл. Недостаточно просто рассказывать истории, необходимо рассказывать байки. Рассказывать не сказочку на ночь, а истории, которые заставляли бы людей

«наложить в штаны» от страха. Создавать легенды, сочинять мифы, оставлять наследство.

Правило 2. Не просто живите в соответствии с брендом, а будьте брендом.

Возможно, Черной Бороде удалось бы избежать смерти, но говорят, что он не отказывал себе в странной демонстрации насилия – и все ради поддержания бренда. Филипп Госсе рассказал в своей книге «Кто есть кто среди пиратов» (The Pirate Who's Who), что «был случай в каюте, когда Тич задул свечу и в темноте выстрелил под стол только по одной причине: "Если он не будет время от времени пристреливать одного-двоих, все забудут, кто он есть"»{49}.

Правило 3. Поддерживайте свою репутацию; давайте людям пищу для пересудов.

Черная Борода рассказывал истории, чтобы упрочить свое положение. Все они были о грабежах, золотых монетах и неимоверных богатствах. Образ, который он создал, и отлично вооруженный корабль заставляли людей, встречавшихся ему на пути, отказываться от сопротивления. Настолько впечатляющи были россказни Черной Бороды, что его репутация значительно превосходила его деяния. Идя на поводу у влиятельных кругов, алчные и нечистоплотные газетенки того времени представляли капитана Черную Бороду кровожадным мерзавцем, хотя на самом деле, в бытность свою пиратом, он не убил ни одного человека. Колин Вудард пишет: «В десятках рассказах тех, кто подвергся его нападению, нет ни одного свидетельства о совершенном им убийстве, вплоть до последней стычки с королевским флотом»{50}. Некоторые скажут даже, что это было самым большим и уникальным достижением: то, что наиболее грозный пират Золотого века на самом деле никого не убивал, является свидетельством силы созданного им образа.

Хорошо рассказанные истории

Пираты рассказывали взрывные истории, которые заставляли даже более сильных противников в них верить, благодаря чему в некоторых случаях корабли королевского флота отказывались от боя. Их истории проникали в общество, а их идеи вплетались в культуру. Но как простая, хорошо рассказанная история, пусть и вызывающая интерес, разрастается и изменяет мир? Как радикальные и экспериментальные идеи, родившиеся среди хаоса на борту пиратского корабля, могут быть каким-либо образом

связаны с нашей нынешней жизнью? Во второй главе мы рассмотрели важную роль, которую пиратство играет в продвижении инноваций. Вы помните пиратские компенсации за увечья, которые переросли в социальное страхование, пиратское радио, вынудившее BBC открыть больше музыкальных программ, и онлайновое музыкальное пиратство, которое привело к появлению iTunes? Что ж, похоже, пираты влияли на мейнстрим не только потому, что громко заявляли о своих идеалах и превратили байки в оружие. Они непосредственно влияли на мейнстрим, потому что некоторые из них были действительно в сговоре с официальными властями и рассказывали им свои истории с глазу на глаз.

Дуглас Берджесс Младший, писатель, историк и преподаватель, в книге «Пиратский договор» (The Pirates' Pact) выдвинул толковую версию, которая допускала, что, несмотря на войну между британскими губернаторами американских колоний и «врагами человечества», в действительности между пиратами и последними существовал тайный сговор{51}. После гибели Черной Бороды в бою в его каюте были найдены многочисленные письма, среди которых нашлись бумаги с печатью его светлости, губернатора Северной Каролины сэра Идена. Эта переписка указывает на то, что между королевскими офицерами и по крайней мере одним из самых печально известных пиратов постоянно заключались сделки. Черная Борода был для общества врагом номер один, однако вел постоянную переписку с губернатором колонии (который вскоре задумает свергнуть короля). Филипп Госсе в книге «Кто есть кто среди пиратов» даже ссылается на свидетельства о том, что тот же губернатор Иден был почетным гостем на одной из многих свадеб Черной Бороды{52}. Две стороны, которые, как считалось, противостояли друг другу, не только предоставляли друг другу защиту и заключали незаконные сделки, они создавали глубокие, имеющие ясную цель отношения друг с другом. По мере того как истории раскручивались, росла значимость; роль, которую пираты играли в жизни колониальных губернаторов, заключалась в уходе от налогов, тайной торговле и становлении экономической независимости от британского правительства. Понимаете, в некотором смысле губернаторы американских колоний хотели тех же свобод, которые пираты вырвали для себя, и, хотя и скрыто, применяли некоторые из их методов, о которых узнавали из пиратских баек.

Знаменитый киношный пират капитан Джек Воробей однажды сказал: «Вы всегда можете довериться тому, кому доверять нельзя, потому что вы всегда будете помнить, что он

ненадежен. А вот надежным и заслуживающим доверия доверять никак нельзя». И это ироническое замечание кажется вполне пригодным для обобщения и неожиданного откровения, которое показывает, что американская независимость отчасти выросла из пиратской независимости.

Во время Золотого века между официальными врагами существовали тайные отношения, которые окончательно запутывали вопрос, кто на чьей стороне и кто, в конце концов, на «правильной стороне». В историях с двойным дном обе стороны позволяли общественности принимать за чистую монету широко распространенные байки о том, что кровожадные пираты одерживают победу над королевским флотом его величества более искусным маневрированием и грабежами захватывают испанское золото. Но за кулисами стояли игроки, которые писали альтернативные сценарии. Некоторые губернаторы помогали пиратам избежать законного наказания, закрывая глаза и порой обеспечивая совершенно неожиданное помилование; в ответ пираты делились с ними награбленным и при необходимости защищали. Идеи пиратов смогли просочиться в кабинеты власти и были вписаны в историю, потому что пиратские капитаны договорились с высокими чинами, хотя те и представляли вражескую сторону. Британцы у себя в метрополии, по словам Берджесса, «не сумели принять в расчет чрезвычайную привлекательность колониальной антимодели: пиратство – не преступление, а законная оккупация; пираты – не “враги человечества”, а уважаемые члены общества, действующие компетентно и при мощном губернаторском покровительстве», а вот губернаторы американских колоний приняли эту идею{53}.

После более чем векового колониального правления в Америке ощущение мятежа буквально наполняло воздух. Губернаторы начинали открыто выражать свое недовольство, и до войны с Британией, приведшей к независимости Соединенных Штатов, оставалось всего несколько десятилетий. Эти губернаторы, нескольких из них потом назовут отцами-основателями Соединенных Штатов, нуждались в помощи бунтовщиков, которые не были верны короне и могли хранить секрет, – им нужно было не что иное, как народное ополчение. Но где же можно было найти хорошо вооруженных людей, которые смогли бы принять участие в первых закулисных маневрах, предпринимаемых против британцев?

Будущие отцы-основатели, которые владели плантациями на Карибских островах и нацеливались на высшую власть, не преминули обратить внимание на успехи, которых достигло пиратское сообщество, – как в финансовом, так и в социальном

плане. Они стали свидетелями того, как прямо у них под носом, в Нассау, поднимается протодемократическая Республика пиратов, и, конечно, извлекли из этого определенные уроки. Они понимали, почему этот оплот пиратов получил такую широкую поддержку и завоевал сердца простых людей, но они также понимали, почему и где республика провалилась.

Они приспособили власть и силу пиратских методов и эффектные байки для упрочения решающего момента в истории Америки XVIII века, чтобы загнать Британию в еще более тесный угол в ходе бурных преобразований и вскоре возвестить о наступлении новой эпохи независимости.

Было бы наивно проводить параллель между вдохновляющими пиратскими тактиками и американской независимостью, но столь же наивно было бы полагать, что взаимодействие губернаторов с пиратами не оказывало на эти процессы влияния.

В совершенно блестящем подкасте «История пиратов» (Pirate History Podcast), который я рекомендую вам послушать, его ведущий, историк Мэтт Альберс, объясняет свою позицию относительно родословной, восходящей от пиратов к отцам-основателям: он говорит о той роли, которую они сыграли в уходе от налогов и полной экономической независимости Нового Света от метрополии, и о той возрастающей угрозе, которую они представляли своим новым порядком. Альберс убедительно показывает, насколько сильной стала история пиратского мятежа и насколько далеко распространилось ее влияние:

> Дерево американской республиканской демократии корнями уходит в пиратство Вест-Индии. Карибские пираты XVII и XVIII веков практиковали самую жесткую и самую чистую форму демократического самоуправления, которая давала каждому члену команды голос и право голосования, независимо от расы, религии, пола или сексуальной ориентации. Эти объявленные вне закона люди, выброшенные из приличного общества старой Европы, вынуждены были смотреть на мир плюралистическими демократическими глазами, и это вылилось в век революционного насилия, которое затем потрясло основы империи и кульминацией которого стала эпоха революций{54}.

Как всегда излишне скромный, Альберс приписывает основные заслуги своим источникам, но его глубокий анализ материала является как развлекательным, так и познавательным. За дополнительными свидетельствами по этой теме он направил

меня к уже упоминавшемуся Дугласу Берджессу.

Берджесс дает глубокую оценку связям пиратов с колониальными губернаторами. Некоторые из них позже станут отцами-основателями, и эта оценка показывает, что взаимовлияние очевидно, даже несмотря на то, что принятие Декларации независимости займет еще пятьдесят лет:

> Пиратство – навсегда опороченное, непонятное или неверно истолкованное как пиратское восстание против существующего положения дел – было и в самом деле радикальным вызовом для Англии. Однако этот вызов исходил не от самих пиратов. Именно их покровители, солидные губернаторы колоний, посредством секретных соглашений и продолжительных связей обозначили пределы действия законов короны и способствовали появлению особой атлантической общины, которая чуть позже станет известна как Североамериканские Соединенные Штаты{55}.

Нет сомнения, что инновации пиратов и перспективные отношения оказали влияние на основную часть общества. Пираты Золотого века были мастерами рассказа и поэтому оставили большое наследство, проникнув в культуру своего времени. От создания первого супербренда – «Веселого Роджера» – до лепки собственного мифического образа с помощью боевой раскраски и дымящихся бород, их рассказы, истории и байки овладевали воображением людей, обеспечивая пиратам место в истории. Заключая союзы с королевскими чиновниками, во власти которых было вешать морских разбойников, пираты несли свои истории прямо в «логово льва». В результате они не только добывали больше денег, причем делая это эффективнее, но и представляли свои ценности на более значимой сцене.

Замечательная история Дэрила Дэвиса

Возможно, не сразу станет понятно, почему блюзовый пианист 1980-х превратился в современного пирата, но если вы не знаете эту историю, то сейчас поймете, как искусство повествования может стать оружием. Но каким бы вдохновляющим ни был этот рассказ, прошу вас, не пытайтесь повторить услышанное.

Многие годы Дэвис выступал вместе с такими музыкальными легендами, как Чак Берри и Джерри Ли Льюис. В один из дней 1983 года он играл в «белом» баре под названием «Серебряный

доллар»; во время перерыва к нему подошел один из посетителей и сказал, что никогда не слышал, чтобы чернокожий играл не хуже самого Джерри Ли Льюиса. Когда же Дэвис рассказал ему, что на самом деле Льюис учился играть, слушая чернокожих исполнителей буги-вуги, и что они дружат, тема разговора сменилась. Через несколько минут беседы у Дэвиса возникло ощущение, что его новый знакомый раньше никогда не беседовал с чернокожим. Он не преминул спросить собеседника, так ли это, и если да, то почему. Мужчина ответил, что он член Ку-клукс-клана и в качестве доказательства показал свою членскую карточку.

Вместо того чтобы прервать разговор и отступить, Дэвис пошел напролом, он угостил куклуксклановца пивом, и они продолжили беседовать о музыке и музыкантах. Тот вечер положил начало совершенно неправдоподобной дружбе. Годы спустя, когда эти двое встретились вновь, оказалось, что Дэвис – первый чернокожий американец, у которого есть плащ члена Ку-клукс-клана, потому что его владелец передал ему его в знак почтения за хорошо рассказанную историю.

Дэвис продолжал делиться своими историями с Ку-клукс-кланом в домах старших членов этой организации, а также на их мероприятиях и сборах. Эти беседы и рассказанные им истории стали его способом борьбы с одной из самых мощных, отлично структурированных, жестоких и внушающих страх расистских организаций. И этот способ работал, действительно хорошо работал. Вот что говорил сам Дэвис:

> Вы бросаете им вызов. Но вы бросаете вызов не грубо и не яростно. Вы делаете это вежливо и интеллигентно. И когда вы поступаете таким образом, есть вероятность, что они ответят вам взаимностью и предоставят вам необходимую трибуну. Так что мы с ним садились и некоторое время слушали друг друга. И цемент, который скреплял его идеи, сначала давал трещину, потом начинал крошиться, а затем окончательно рассыпался{56}.

Дэвис превратил свои рассказы в настоящее оружие, чтобы лишить расизм почвы под ногами. Используя такой подход, он изменил видение укоренившегося предрассудка и получил плащи трех старшин Мэрилендского отделения Ку-клукс-клана, после чего расисты утратили сплоченность, а в конце концов и влияние во всем штате.

Вы могли бы подумать, что организации, занимающиеся проблемами расизма, сразу же заинтересовались успехом Дэвиса,

поддержали его и помогли развить успех, но, к сожалению, они не оценили его пиратский подход. Дэвис рассказывает об этом так:

> Однажды ко мне пришел парень из местного отделения Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения, смерил меня взглядом и процедил сквозь зубы: «Мы изо всех сил старались сделать десять шагов вперед. И тут появляешься ты, садишься ужинать с нашими врагами и отбрасываешь нас на двадцать шагов назад». Я достал подаренные мне плащи с капюшонами и сказал: «Послушай, вот что я сделал, чтобы пробить брешь в расизме. В моем гардеробе висят плащи и капюшоны, отданные мне людьми, которые отказались от этих убеждений в результате моих с ними разговоров. А сколько плащей собрали вы?» И тогда они заткнулись{57}.

Способ, к которому прибег Дэвис, конечно, достоин восхищения, но вместе с тем и опасен – чтобы рассказать свою историю, этот человек буквально забирался в логово льва.

Надеюсь, вам не придется подвергаться опасности, чтобы своими историями поднять шум. Но вспоминайте о Дэвисе, думая, как передать суть вашего послания и при этом рассказать историю так, чтобы пробудить эмоциональную реакцию у ваших слушателей. Пример Дэвиса доказывает: чтобы получить отличный результат, необязательно рассказывать истории, повышая голос или собирая самую большую аудиторию.

Говори тихо, но держи за спиной большую банку с краской

Бэнкси нашел свой способ изменить мир. Изменяющий восприятие людей, высмеивающий правящие круги, заставляющий меняться целые ведомства, собирающий легионы последователей и открывающий новые правила в искусстве, он лучший среди современных пиратов. Благодаря своему легко узнаваемому трафаретному стилю уличного граффити он стал известным во всем мире художником, его работы критикует практически каждое учреждение, включая относящиеся к художественной индустрии. Первой его трафаретной работой стала картина, на которой плюшевый медведь бросает коктейль Молотова в трех полицейских из подразделения по борьбе с уличными беспорядками. Подобные беспорядки происходили в его родном городе Бристоле в 1997 году. А не так давно его

работы украсили улицы Палестины. Бэнкси регулярно пародирует высшее общество, от военных и полиции до монархии, используя иконические и символические образы, образы детей, пожилых людей, обезьян или крыс.

Крысы – одни из самых частых персонажей, которых использует Бэнкси, когда дело касается высмеивания правил. Некоторые наблюдатели предположили, что вольное обращение Бэнкси со скромной крысой объясняется тем, что название животного – это анаграмма слова искусство (rat/art); другие считают, что это образ самого Бэнкси, поскольку животное ведет ночной образ жизни и постоянно доставляет неприятности. Заслуживающий цитирования мятежник имеет собственное объяснение, которое прямо говорит о нарушении правил. «Если вы чувствуете себя грязными, незначительными или нелюбимыми, то крысы – это отличная ролевая модель. Они живут, никого не спрашивая, у них нет уважения к иерархии общества, и они занимаются сексом».

В доброй полусотне работ Бэнкси изобразил крыс: они и бизнесмены, и папарацци, и оракулы, возвещающие о конце света, и демонстранты, несущие плакаты, на которых начертаны советы человеческому сообществу, например такой: «Если граффити что-то изменит, это будет незаконным» (If graffiti changed anything it would be illegal). Его работы поражают воображение публики, но они не только стимулируют интерес к уличному искусству и выводят его из подполья, они также внушают мысль о творческой активности. Бэнкси постоянно использует платформу своего искусства, чтобы провоцировать дебаты по важным современным вопросам. Часто чем значительнее табу, тем сильнее вызов: на стене в алабамском Бирмингеме мы можем увидеть изображенного в присущем художнику стиле линчеванного куклускслановца в белом плаще с капюшоном. Другая картина, нарисованная на стене рядом со стадионом, где должна была пройти церемония открытия лондонских Олимпийских игр 2012 года, показывает ребенка, делающего бесконечную гирлянду из государственных флажков Великобритании. Однажды руководству Диснейленда пришлось закрыть парк из-за манекена в натуральную величину, одетого в легко узнаваемую оранжевую форму узника Гуантанамо, с мешком на голове, который был прикован к ограждению парка. В декабре 2011 года он показал свою работу «Кардинал Грех» – бюст католического священника XVIII века, лицо которого было размыто пикселями, как это делают телевизионщики, интервьюируя жертв сексуальных преступлений. Это произведение было показано до предъявления Церкви обвинения

в массовой педофилии, повлекшего за собой взрыв возмущения общественности. Официальное объяснение Бэнкси, как сообщалось в новостях BBC, только подлило масла в огонь: «В это время года легко забыть об истинной сущности христианства – лжи, коррупции, надругательстве». К чести Бэнкси, когда популярность или доступность его искусства доходят до определенного уровня, он снова делает шаг в сторону от мейнстрима и опять раздвигает границы. Когда «эффект Бэнкси» привел к взрыву интереса к стрит-арту, стоимость некоторых его работ на аукционах «Сотбис» достигла рекордных значений. Ответом Бэнкси был выпуск трафарета, на котором изображен художественный аукцион, где участники торгов толпятся вокруг картины с надписью «Не могу поверить, что вы, идиоты, продолжаете покупать это дерьмо».

Совсем недавно его работа переместилась к спорному Израильскому разделительному барьеру в 700 километров – забору на западном берегу Иордана, разделяющему Палестину и Израиль. Все начиналось как провокационные и язвительно смешные замечания, а в результате довольно неожиданно появился отель с говорящим названием «Отель за стеной» (The Hotel Walled Off), в котором вы можете остановиться в украшенных Бэнкси номерах, взять мастер-класс по трафаретному рисованию и оставить автограф рядом с шедеврами Бэнкси.

Кульминация наступила в конце 2017 года, когда произошло типичное событие классического британского уличного праздника – с печеньем, праздничными украшениями в гамме цветов национального флага и государственными флагами Великобритании, чтобы отметить годовщину Декларации Бальфура, которая впервые пообещала евреям родину в Палестине. Центральным действием сатирического «перформанса» стало торжественное открытие памятника «королевскому извинению», на котором была выбита надпись «ER … Sorry», что можно перевести как «Королева Елизавета извиняется». В своем заявлении Бэнкси сказал: «Этот конфликт принес так много страданий людям обеих сторон, что мне кажется неуместным “праздновать” эту дату… Англичане не очень хорошо вели себя. Если вы занимаетесь организацией свадьбы [намек на обещания, данные Великобританией], то сначала стоит убедиться, что невеста не замужем»{58}.

Бэнкси своими сильнейшими посланиями, хотя самые мощные еще не отправлены, противостоял многим аспектам статус-кво. Он привлек последователей, создал платформу, потом движение и заставил общество обратить внимание на

беззащитных. Его настоящая личность до сих пор остается загадкой. Когда дело касается нарушения правил, которым другие считают себя обязанными следовать, Бэнкси – пират высшего разряда. Он не раз говорил: «Величайшие преступления в мире совершаются не теми, кто нарушает правила, а теми, кто им следует». Мы, пираты, готовые запустить наши идеи в стратосферу, многое можем извлечь из работ Бэнкси. Если эмоция – это ключ к хорошему повествованию, то столь же важны юмор и интрига, а также непочтительность. Попытайтесь включить это в истории, которые вы рассказываете, и спровоцировать парочку подобных сантиментов.

Остальные уроки идеально передает лучший из пиратов в своей книге цитат «Биться головой о кирпичную стену» (Banging Your Head Against A Brick Wall)[59]:

> *Искусство должно утешать беспокойных и беспокоить расслабленных.*
>
> Определитесь, на чьей вы стороне, и рассказывайте свою историю соответствующим образом, чтобы увеличить ваше сообщество и придать ему уверенность и в то же время вызвать страх и неуверенность в сердцах противников.

> *Мыслите нестандартно, кромсайте правила, но берите для этого чертовски острый нож.*
>
> Делайте все, чтобы расширить ваше мышление. Не рассказывайте банальностей, а ищите настоящую пиратскую историю и, когда вы ее найдете, ступайте в «логово льва» и расскажите ее тем, кто меньше всего способен ее принять. Потратьте столько же времени на обдумывание своего рассказа, сколько рассчитываете потратить на его предъявление.

> *Стена – очень мощное оружие. Это одна из самых гадких вещей, с помощью которых вы можете причинить вред кому-либо.*
>
> Способ передачи вашего послания, который вы выбираете, всегда является частью самого послания; на самом деле некоторые считают, что способ и есть послание. Выбирайте его тщательно и используйте разумно, и ваша аудитория уделит столько же внимания тому, где и как вы передаете вашу историю, сколько и ее содержанию.

Раньше, когда я руководил сайтом Don’t Panic, мы

сотрудничали с Бэнкси при создании постера, который собирались бесплатно распространить в Лондоне. Решив атаковать крупные нефтяные компании, мы с Джо Вейдом (он теперь генеральный директор Don't Panic) написали слова, а Бэнкси в своем фирменном стиле нарисовал плакат. На нем он изобразил семью, отдыхающую на пляже, которая едва не погибла, потому что отец решил закурить, расположившись возле огромного нефтяного пятна. Когда я объяснил, что надеюсь заставить этим проектом «потребителей полемизировать», Бэнкси лишь посмеялся над моим наивным оптимизмом. Думаю, что он будет смеяться гораздо громче, если узнает, что я пытаюсь превратить его цитаты в своего рода урок, так что тут я намерен поставить точку. Мы не можем все быть Бэнкси.

От мятежника до рассказчика – вы выдержали все пять пиратских раундов, ведущих к изменениям. Вы до зубов вооружены методами, которые многие поколения похожих на пиратов личностей и организаций перенимали и оттачивали, чтобы изменить мир. На этом мы закончим вторую часть. Но прежде чем перейти к третьей части и обсудить пиратский кодекс, я предлагаю вам выполнить следующее упражнение.

Тренинг «Будь пиратом»

> История правда. История ложь. Время идет, и все теряет значение. Мы хотим верить тем историям, которые сохранились.
>
> *Джек Рэкхем по прозвищу Калико*

Мы уже знаем, что хорошо рассказанная притча может изменить ход истории. Сосредоточившись на методах, которыми мастерски владели пираты, мы поняли их влияние.

Пришло время рассмотреть вашу собственную легенду.

Прошу вас несколько минут подумать над следующим вопросом:

Какая аудитория станет для вас и вашего рассказа самой сложной, невоспринимающей и провокационной?

Попробуйте представить свой рассказ перед пятью разными аудиториями. В ходе тренингов мы стараемся прийти именно к этой цифре, чтобы максимально усложнить задачу. В «логове льва» почти каждый участник может найти такое, где его история

будет иметь больше шансов на успех, и он получит реакцию, которую не смогла бы дать никакая реклама или заранее настроенная положительно аудитория.

9. Представим в цифрах

Чтобы сделать историю пиратов более актуальной, а их значение легче воспринимаемым, я в пяти частях показал вам их поступки и философию, которые привели к радикальным переменам, правда, при этом я несколько рисковал превратить мятежную пиратскую сущность в нечто шаблонное и тривиальное.

Но действия этих радикалов нельзя резюмировать на языке менеджмента, а их уроки нельзя втиснуть в легкие тренинги по лидерству. Чтобы вы лучше представляли себе анархичное влияние пиратства, я приведу некоторые ключевые факты и цифры, рассмотрев пиратство во всех его формах за последние триста с небольшим лет. Оставляю вам возможность соединить точки, чтобы получить целостную картину.

2000

В 1671 году был сформирован один из самых больших пиратских флотов, и 2000 человек под командованием Генри Моргана приняли участие в нападении на Панама-Сити.

1000

В 1717 году, «по скромным оценкам» губернатора Бермудских островов, насчитывалось 1000 активных пиратов.

13 000

Средняя численность матросов и офицеров Королевского флота после массовых сокращений по окончании Войны за испанское наследство между 1716 и 1726 годом составляла 13 000 человек.

80

В среднем команда пиратского корабля во времена Золотого века насчитывала 80 человек.

200

Команда «проворных парней» во главе с капитаном Сэмом Беллами в 1717 году насчитывала 200 человек и была одной из самых многочисленных пиратских команд.

28,2

Средний возраст пирата в период Золотого века составлял 28,2 года.

50

Записано, что самому старому пирату Золотого века было 50 лет.

14

Зафиксировано, что самому молодому пирату Золотого века было всего 14.

57

Во время Золотого века 57 % пиратов было от двадцати до тридцати лет.

25 фунтов

В период Золотого века пиратства среднегодовое жалованье в торговом флоте составляло 25 фунтов (что примерно равно 10 000 фунтов стерлингов в 2018 году).

1000 фунтов

Вознаграждение за рейд, который в 1695 году возглавил Генри Морган, после дележа составило 1000 фунтов на каждого участника экспедиции (равно примерно 400 000 фунтов 2018 года).

25–30

В период Золотого века 25–30 % пиратской команды составляли чернокожие.

60

Считалось, что команда Черной Бороды к 1718 году на 60 % состояла из чернокожих – самый большой из задокументированных показателей для любого пиратского корабля.

400

За время своей короткой карьеры с 1719 по 1722 год Черная Борода захватил более 400 кораблей и огромное количество трофеев – больше, чем любой другой капитан.

148

В 1722 году было повешено больше всего пиратов – 148 морских разбойников.

15 миллионов

Когда в 1964 году в Англии начало работать пиратское радио, его слушали приблизительно 15 миллионов человек, примерно треть населения.

4

К 1967 году, отвечая на пиратский вызов, BBC запустила 4 новые программы.

600

В 1989 году, до того как в 1990-м были приняты новые законодательные меры, в Великобритании работало

600 пиратских радиостанций.

67

В 2007 году, по мнению 67 % граждан Великобритании, пиратские радиостанции проигрывали музыку, которую невозможно было найти на других станциях.

70

В 2011 году 70 % онлайн-пользователей считали, что в онлайновом пиратстве нет ничего плохого.

22

В 2015 году 22 % всей глобальной пропускной способности интернета использовалось для киберпиратства.

95

В 2015 году загружаемая музыка на 95 % была пиратской.

75

В 2015 году на 75 % компьютеров было установлено по крайней мере одно незаконное приложение.

42

В 2016 году весь софт в мире на 42 % считался пиратским.

34,2 миллиарда

В 2016 году было зафиксировано 34,2 миллиарда посещений музыкальных пиратских сайтов, и впервые посещения с мобильных устройств обогнали таковые с настольных компьютеров.

150

Считается, что сегодня в Великобритании работает примерно 150 пиратских радиостанций.

4 миллиона

Отчет Офиса интеллектуальной собственности Великобритании за 2017 год по нарушению авторского права обнаружил, что 17 % (4 миллиона) электронных книг в сети являются пиратскими. Правда, если вы читаете пиратский вариант этой книги, не знаю, стоит ли мне жаловаться. Молодец, пират!

Часть III
Пиратский кодекс

10. Оригинальный пиратский материал

Блокируйте вашу антенну

Пора действовать! Пришло время применить все, что вы узнали, на деле. Но как именно вы собираетесь быть пиратом в хмурое утро понедельника? Как вы вспомните, должны ли вы быть мятежником, рассказчиком или кем-то еще? Где наглядное пособие о том, как устроить хорошую встряску?

И вновь у пиратов есть ответ, на этот раз в виде пиратского кодекса – непреложного свода пиратских законов. В этой главе я покажу оригинальные версии кодекса периода Золотого века, чтобы вдохновить вас на создание собственного, который поможет воплотить ваши мечты и планы в реальность. К концу следующей главы вы будете готовы придумать свой пиратский кодекс 2.0, обновленный для XXI века. С пиратской базой в тылу и собственным пиратским кодексом во фронте, вы вскоре сможете принять вызов мира и победить.

Пять ступеней, которые мы рассмотрели, вместе с вашими заметками к заданиям к каждому тренингу, копируют шаги пиратов на пути к переменам. Однако до сих пор вдохновляющие нас пиратские идеи с периферии проникали в общую культуру, становились успешными и выдержали испытание временем только потому, что были закреплены пиратским кодексом.

Пиратский кодекс попеременно называли «пиратским сводом правил», «параграфами ассоциации», «кодексом братства» или «кодексом побережья». Чтобы не усложнять, мы будем использовать название «пиратский кодекс» для любого свода правил и слова «параграф» и «статья» для обозначения отдельных элементов, пунктов или наиболее важных положений.

Выполнение заданий, предложенных в конце нескольких последних глав, поможет вам составить будущие параграфы для вашего кодекса. Вы сможете его завершить после того, как в этой главе мы подробно разберем три кодекса XVIII века, а также самые лучшие примеры современных сводов правил, которые, возможно, вдохновят вас на написание собственного. Но прежде чем вы станете автором кодекса, способного завоевать мир, посмотрим, как пираты пользовались своим.

Пиратский кодекс всегда был частью пиратской истории. На протяжении Золотого века пиратства его суть обсуждалась во всех пивных, а легендарные предания помогали превратить многие воспоминания о пиратских приключениях в самые популярные

книги. Легко понять почему: радикальные реорганизующие принципы кодекса были почти бунтарскими, а едкие упоминания о пиратских выходках и злоключениях – непристойными. Это была выигрышная комбинация.

Когда спустя почти сто лет после завершения Золотого века была опубликована книга Роберта Льюиса Стивенсона «Остров сокровищ», пиратские принципы, за которыми ходила дурная слава, просочились в мировую культуру. Эта книга стала «Гарри Поттером» своего времени, поскольку взрослые сказки о добре и зле превратились в приключения для детей. Недавно кодекс был упомянут в фильме «Пираты Карибского моря», когда капитан Гектор Барбосса, которого сыграл Джеффри Раш, ошибся, заметив, что «кодекс – это скорее то, что можно назвать общими рекомендациями по поведению, а не настоящими правилами». Голливуд вновь недооценивает пиратскую историю. Не совершайте ошибку: «то, что можно назвать общими рекомендациями», таковыми не являлось. Это были правила, следовать которым вынуждали под страхом ужасной смерти.

Кодекс лег в основу успеха пиратов Золотого века. Каждый параграф этого свода правил уточнялся перед каждым выходом «на дело», при этом основные положения долгое время оставались без изменений. Кодекс составляли на собрании команды и закрепляли в нем фундаментальные пиратские принципы, например прозрачную и гибкую схему оплаты. Но принимали и очень специфичные и спорные правила, например, запрещалось тайком проводить на борт женщин, одетых в мужское платье, или напиваться до того, как все пленники будут связаны. Эти и другие правила показывают, что пираты правили только тактические параграфы кодекса, оставляя без изменений стратегические.

Большинство кодексов представляли собой устные договоренности, потому что, записанный на бумаге, он становился железным доказательством принадлежности к пиратскому братству, а этого было достаточно, чтобы оказаться на виселице. Пункты кодекса должны были быть точными, легко запоминающимися и, подобно лазерному лучу, сконцентрированными на важнейших вопросах.

Пиратский кодекс был гибким и изменчивым, но в то же время жестким и непримиримым. Это была система, открытая переменам, но одновременно стабильная. Выполнение статей кодекса было строго обязательным, но его параграфы при необходимости обновляли и подправляли, чтобы подогнать под потребности конкретной команды. Пиратский кодекс был обязательным к исполнению, составлен всеми и относился ко всем. Он обеспечивал порядок среди хаоса, навязывал правила

непокорным и заставлял верить колеблющихся. Я вовсе не хочу сказать, что вы ненадежны или неуправляемы, как я, но время, в которое мы все живем, по большому счету именно такое, и поэтому нам нужна гибкая и изменчивая система, а также структура, которая поможет выйти в неспокойные моря современного мира.

Жизнь и работа в соответствии с вашим пиратским кодексом придет вам на помощь при реализации вашей мечты, и вы сможете не приносить в жертву свои идеалы или индивидуальность ради необходимой вам коллективной силы. Именно так пираты пришли к справедливому управлению, отказавшись подчиняться несправедливым правительствам.

Чтобы проиллюстрировать силу, которую обрели пираты с помощью своего рода радикальной операционной системы, я хочу представить для сравнения три классических кодекса. Первый – от Генри Моргана, второй – от Уильяма Кидда, и третий – от Черного Бартоломью Робертса – трех легендарных пиратов, чьи приключения хронологически последовательно охватывают весь период Золотого века пиратства.

Кодекс Генри Моргана приблизительно от 1680 года начинается с основных пунктов, которые, как мы увидим, в следующие тридцать лет снова и снова появляются во всех сводах. Его кодекс короткий, и почти каждый пункт содержит элемент социальной справедливости – от честной доли до компенсации за увечье.

Кодекс Кидда датируется 1696 годом. Как пират и приватир, Кидд пользовался дурной славой – не заслуживал доверия, и детали почти каждого параграфа кодекса говорят как о некоторой настороженности, с которой команда относилась к своему капитану, так и о желании Кидда укрепить свою власть.

Кодекс Бартоломью Робертса от 1722 года кажется мне особенно трагическим, поскольку этот капитан вышел в море после падения Республики пиратов, когда погибли самые знаменитые флибустьеры. Соответственно в этом кодексе чувствуется близкий конец.

Собранные вместе, три кодекса ясно показывают, как их динамическая структура позволяла маленьким группам преодолевать огромный перевес противника и в течение почти полувека накопить широкий спектр идеалов и актуальных для своего времени вопросов.

Я опускаю длинные административные статьи, касающиеся разгрузки в доках, провизии, износа и так далее, поэтому нумерация не является последовательной. (Вы бы тоже их пропустили, потому что уже стали пиратом.)

Глубокое доверие – основа всего (и не шутите с этим). Пиратский кодекс Генри Моргана (приблизительно 1670 год)

Капитан Морган был тем редким пионером прорыва, который, не предавая себя, достиг успеха в мейнстриме. Его кодекс, записанный лучшим другом и неофициальным биографом Александром Эксквемелином, который в качестве корабельного доктора много лет плавал вместе с Морганом, стал образцом для многих пиратских команд. В своей книге «Пираты Америки» Эксквемелин привел статьи кодекса Генри Моргана и других пиратов, записанные приблизительно в 1670 году.

Статьи кодекса Генри Моргана – 1670-е годы

I. Нет добычи – нет доли: «Источник всех выплат по статьям – это куш, полученный экспедицией, согласно тем же законам, что действуют и у других пиратов».

III. Стандартная компенсация предоставляется искалеченным и получившим увечья пиратам: «За потерю руки они получают шесть сотен золотых или шесть рабов; за ногу – пять сотен или пять рабов; за потерю глаза – сотню золотых или одного раба; за палец руки – такая же компенсация, как и за глаз».

IV. Добыча распределяется следующим образом: «Капитан, или главный командир, получает пять или шесть частей того, что получают рядовые члены команды; помощник капитана – две части; офицеры – в соответствии с их вкладом. Все остальные от юнги до старшего матроса – получают равную долю».

V. К доверию нельзя относиться легкомысленно: «Захваченные трофеи принадлежат всей команде, поэтому запрещается утаивать добытый трофей… Да, они дают торжественную клятву друг другу не сбегать с добром и не скрывать ни единой вещи, которую добыли. Если кто-либо замечен в предательстве или нарушении клятвы, он незамедлительно изгоняется из общества».

Прежде чем мы двинемся дальше, нам придется обратиться к вопросу о рабах как форме компенсационных выплат, что значительно подрывает в остальном достаточно прогрессивный параграф. В XVII веке рабство было широко распространенным, хотя и абсолютно безнравственным явлением, позволявшим среднему классу заработать небольшие состояния. Это не оправдывает подход пиратов, но раскрывает безусловно

уродливый исторический контекст времени. Однако время шло, и после 1700 года, когда начался Золотой век, вариант оплаты рабами вообще исчез из кодексов. Дело в том, что немалое количество освобожденных рабов вошло в состав пиратских команд, где они получали равную долю и равное право голоса.

Нельзя отрицать факт участия пиратов в работорговле, но они достаточно быстро, гораздо быстрее остального мира, отказались от этого способа заработка. Кеннет Кинкор, в частности, как и другие историки, утверждал, что «палуба пиратского корабля была местом, дающим самые большие возможности для черных в мире белых XVIII века»{60}. Ученые полагали, что в течение всего Золотого века отношение пиратов к рабству менялось, об этом свидетельствуют регулярные освобождения рабов и предоставление им равного права голоса. Маркус Редикер, Колин Вудвард и другие выдающиеся исследователи пиратского движения подтверждают этот постулат. Однако Арне Бьялушевски приводит свидетельства того, что торговля людьми продолжалась на протяжении всего Золотого века{61}. Понятно, что не все пираты были прогрессивными людьми.

Теперь давайте раскроем смысл кодекса, чтобы определить наиболее полезные параграфы. Хотя удивляют уже эти первые примеры – справедливая оплата, гибкая система компенсаций за увечья и равенство между членами команды, но самым важным пунктом, который вам стоит хорошенько обдумать, является заключительная часть последнего параграфа: «…Строго запрещается всем что-либо незаконно захватывать, в своих корыстных целях… Если кто-либо замечен в предательстве или нарушении клятвы, он незамедлительно изгоняется из общества».

Представление о пиратах как об анархичных, хаотичных и деспотичных людях перечеркивается этим раз и навсегда. В конце пиратской эпохи их сила основывалась на доверии, сообщество строилось на сотрудничестве, а культура создавалась по принципу, что каждый прикроет товарища и никто не поставит личную выгоду выше общественной, что гарантировало безопасность. Эти сообщества оказались настолько мудрыми системами, отличающимися сильными связями и справедливым вознаграждением, что самым страшным наказанием было изгнание. На таких простых идеях и строятся сильные общества.

По мере того как ваши идеи превращаются в рискованные проекты, а проекты обретают последователей, возникает сообщество, управляемое вашим пиратским кодексом. И вот когда пребывание в составе такой группы становится достаточно сильной мотивацией, чтобы принять подотчетность, именно тогда

вы начинаете понимать, что можете стать успешными. Гуру бизнеса и менеджмента Питер Друкер однажды произнес ставшую знаменитой фразу: «Культура ест стратегию на завтрак»[14], которая означает, что успех организации зиждется на общих ценностях и убеждениях, а не на целях и тактике. Флибустьеры, положившие начало Золотому веку пиратства, одними из первых доказали это утверждение. Если вы думаете о своей команде как о коллективе или даже как об обществе, а о людях как о гражданах, если доверие лежит в основе вашего сообщества, тогда продолжительный успех вам обеспечен, а последующие дела станут еще более успешными.

Бережно храните базовые принципы (и учитесь на своих ошибках). Пиратский кодекс Уильяма Кидда (1696 год)

Капитан Кидд – один из самых известных пиратов в истории, но подлинная история его жизни довольно печальна. При почти легендарной известности, его запомнили и как капитана, который убил своего матроса корабельной бадьей (и не спрашивайте!); он также приобрел репутацию человека, который странно просил о помиловании и сваливал вину на других.

Кидд начинал как приватир (пират, получивший официальное разрешение), но быстро перешел на другую сторону (и делал так не раз). Когда в конце концов Кидд предстал перед судом за пиратство, он заявил о своей невиновности, возложив всю вину на команду (понимаете теперь, что я имел в виду, когда говорил о перекладывании вины?). Некоторые успешные нападения Кидду удалось совершить благодаря тайному сговору с лондонскими политиками и торговыми тузами, которые отвечали за морские перевозки. По мере того как разногласия между губернаторами американских колоний и метрополией достигли критической отметки, Кидд превращался в пешку в жестокой «игре престолов», окончательно запутываясь в паутине обмана и жульничества.

Кидду нужно было прикрывать тылы в своих интригах, а команде его корабля внимательно следить за капитаном. Возможно, это отчасти объясняет некоторые пункты кодекса, ставшие своего рода дополнительной защитой для рядовых пиратов; но интереснее всего проследить трансформацию кодекса Моргана в кодекс капитана Кидда.

Статьи кодекса Уильяма Кидда – 1696 год

Статьи соглашения, заключенного в десятый день сентября 1696 года от Рождества Христова между капитаном Уильямом Киддом, командиром доброго корабля «Галера Приключение», и Джоном Уолкером, квартирмейстером команды данного корабля, гласят следующее:

V. Честные выплаты: «Если пират потеряет глаз, ногу или руку или покалечит их во время службы на корабле или в составе судовой команды, он в качестве возмещения за потерю оных должен получить шестьсот золотых или шесть трудоспособных рабов, что выплачивается из всего куша до его дележа». (И эта статья вновь демонстрирует, что прогрессивные идеи не стоит слишком идеализировать или выдергивать из контекста времени.)

VII. Ранний акт наследования: «Если во время сражения, или из-за несчастного случая на корабле, или в ходе корабельной службы пират лишится жизни, его доля переходит к доверенному лицу для передачи семье или близким».

VIII. Новые бизнес-премии: «Пират, первым заметивший движущееся судно, в том случае, если оно будет захвачено, получит премию в сотню золотых, которая должна быть выплачена из всего куша до его дележа».

X. Пункт о трусости: «Пират, уличенный в трусости во время сражения, лишается своей доли».

XI. Пункт о выпивке: «Пират, который был пьян во время сражения и до того, как захваченные пленные посажены под замок, теряет свою долю».

XII. Никаких нарушений правил – касается смутьянов и бузотеров: «Пират, замысливший мятеж или бунт на корабле, теряет свою долю и получает такое телесное наказание, которое капитан и большая часть судовой команды сочтут подобающим».

XIV. Никакого воровства – касается нечистых на руку: «Если пират смошенничает и лишит судовую команду трофея стоимостью от одного золотого, то он теряет свою долю и должен быть высажен на первый же необитаемый остров или иное место».

XV. Хулиганский социализм: «Деньги или драгоценности, захваченные указанным кораблем и командой, должны быть доставлены на борт боевого корабля и тотчас поделены; все грузы и товары должны быть поделены поровну между членами команды»{62}.

Эти параграфы были сформулированы примерно два десятилетия спустя после составления первоначального кодекса Моргана, и нет письменных доказательств, которые установили бы связь между этими документами. В то время не было ни WikiPirate, ни Google, с помощью которых можно было бы быстро

узнать, каковы же правила на данном корабле, поэтому пиратам необходимы были кодексы, содержание которых мог запомнить любой член команды. Эти кодексы неграмотные, как правило, пираты просто запоминали, и это делает особо замечательным тот факт, что многие специфические параграфы уделяют внимание одним и тем же вопросам. Из этого следует, что необходимо концентрироваться на принципах, которые, по вашему мнению, имеют непреходящую ценность. Спросите себя, какие основные положения должны дословно запомнить ваши соратники.

Между этими кодексами заметна определенная преемственность, но в то же время видны и эволюционные наслоения, и поздние усовершенствования, появляющиеся по мере того, как команда извлекает уроки из предыдущих приключений и злоключений.

Например, пункт XI, который грозит наказанием всякому, кто напьется во время схватки до того, как пленники будут посажены под замок (связаны или заперты). Этот пункт настолько специфичен, что становится понятно: подобные неприятности уже случались, и именно поэтому потребовалось включить его в кодекс. Мне представляется, что пираты, захватив корабль, так «наклюкались», что пленные сбежали или, еще хуже, напали на своих тюремщиков.

Могу предположить, что вы здесь вовсе не из-за проблем, возникающих у вашей команды из-за выпивки, но, возможно, в свое время вы совершили пару ошибок, которые не хотели бы повторять. Когда ваша команда станет больше, важнее будет помочь ей избежать подобных просчетов. «Парни, расскажу вам, как я однажды так напился, что не смог связать пленников, и дело кончилось тем, что они связали меня!» – такой вариант не пройдет.

Легко понять, посмотрев на эти два кодекса, что пираты учились на своих ошибках и сначала сажали под замок пленных, и только потом прикладывались к бутылке рома. Но главной эволюционной подвижкой в кодексе Моргана, на которую я хочу обратить ваше внимание, стала мысль о том, что семья или друг погибшего в бою пирата могли получить за него компенсацию. Если такое внимательное отношение к вопросу о наследовании кажется вам не характерным для пиратов, о которых вы читали или слышали, тогда вспомните «мателотаж» – пиратский однополый «брак». Понятно, что между пиратами формировались достаточно тесные отношения, поэтому и возникла необходимость включить в документ пункт о наследовании.

Сплоченные общества, члены которых полагаются друг на

друга, чтобы выжить, должны безоговорочно доверять друг другу, чтобы чувствовать себя в безопасности и знать, что в случае шторма все прикроют друг друга. Когда дело касается формирования команды или набора последователей, хорошенько подумайте о стимулах и вознаграждениях, которые вы сможете им предложить. Если вы действительно задумаетесь над тем, что важно для вас и вашей команды, и сможете это обеспечить, то создадите глубокую и сильную мотивацию, заслужите доверие и признательность, помимо получения связанных с бизнесом важных стимулов – денег, карьерного продвижения и пенсии.

Отстаивайте свои ценности (и не забывайте про музыкантов). Пиратский кодекс Бартоломью Робертса (1722 ГОД)

Бартоломью Робертс, по прозвищу Черный Барт, он же Черный Барти, он же Барти Дду (валлийское имя Барта), бороздил моря примерно через сорок лет после того, как был составлен первый кодекс Моргана.

Его кодекс особенно примечателен двумя пунктами. Во-первых, основные принципы не только сохранены, но им было уделено больше внимания; самая первая статья – это ясное заявление о полном равенстве как в праве получить вознаграждение, так и в праве принимать решения. В кодексе Барта прогрессивные ценности пиратов представлены в своем максимальном выражении, поскольку он признает, что капитан должен быть заменен, если он утратит доверие команды. Во-вторых, кодекс Барта демонстрирует настоящую способность к быстрому реагированию на постоянно меняющиеся потребности специфических пиратских миссий. Мы видим, что, как и в кодексе Кидда, пираты учились на своих ошибках и вносили необходимые поправки, чтобы улучшить кодекс (в данном случае был введен запрет на азартные игры).

Статьи кодекса Бартоломью Робертса – февраль 1722 года

I. «Каждый пират имеет право голоса по насущным вопросам; имеет равное право на свежую провизию или крепкие напитки, захваченные в качестве трофеев, и может потреблять их в свое удовольствие, если только их скудость не потребует экономии ради общего блага».

II. «Каждый пират по справедливой очередности первым осматривает “призовой” корабль и получает право (помимо

причитающейся доли) выбрать себе любую одежду, но если кто-то был замечен в жульничестве, даже на один доллар, и тем более в воровстве, его изгоняли из команды и, как правило, высаживали на необитаемый остров».

III. «Никому не разрешается играть в карты или в кости на деньги».

IV. «Огни и свечи должно гасить в восемь вечера; если после этого часа кто-то из членов команды настроен выпить, он должен делать это на открытой палубе».

VI. «Женщины не допускаются на корабль. Любой, кто соблазнит женщину, переоденет ее в мужское платье и возьмет с собой в море, приговаривается к смерти».

VIII. «Никаких драк на корабле, все споры должны решаться на берегу при помощи сабли и пистолета».

IX. «Пират не может оставить свой образ жизни, пока не накопит тысячу фунтов. Если пират потеряет конечность или получит увечье во время пиратской службы, он должен получить восемьсот долларов из общего куша, за меньшие увечья – пропорционально».

X. «Капитан и квартирмейстер после дележа трофеев получают двойные доли, плотник, боцман и канонир – по полторы доли, старшие матросы – по одной с четвертью».

XI. «Музыканты имеют право отдыхать в субботу, но в остальные шесть дней и ночей они должны получить на это специальное разрешение»[{63}].

Более сорока лет прошло с тех пор, как капитан Морган составил первый пиратский кодекс, но Бартоломью Робертс остался верен самым важным пунктам, таким как справедливая оплата, ясная система компенсаций, а также предельно демократическое принятие решений.

И эти почти пророческие параграфы пиратского кодекса, которые в течение десятилетий входили в свод правил многочисленных команд, вполне комфортно соседствуют с пунктами настолько специфическими, что они кажутся почти случайными. Но тем не менее они демонстрируют, что сила пиратского кодекса заключалась в способности одновременно учитывать как принципиальные вопросы, так и крайне важные детали.

Статья VI ясно говорит, что пирату грозит смерть за плохое обращение с женщиной или “взятие ее в море”, особенно если женщина будет переодета в мужское платье. Большинство свидетельств говорит о том, что на пиратских кораблях был преимущественно мужской коллектив, при этом не стоит

забывать истории Энн Бонни и Мэри Рид. В целом женщины на борту были редкостью, поэтому пункты об обращении с ними лишь иногда вносились в кодекс. Некоторым пиратам нравилось демонстрировать свои джентльменские качества, и они хорошо обращались с пленницами, но есть и страшные примеры, поэтому интересно увидеть в этом кодексе пункт о защите женщин, пусть редкий и, возможно, включенный лишь для того, чтобы предотвратить имевшиеся в прошлом на борту проблемы.

Последняя статья также заслуживает внимания: среди достаточно детальных пунктов о воровстве, дележе добытых трофеев и подотчетности стоит обратить внимание, что: а) у Черного Барта на корабле был оркестр, который по субботам получал выходной; и б) у него вообще были музыканты, игравшие шесть дней в неделю, – черт побери, это здорово!

В описаниях XVII века многое можно сразу не понять, и, чтобы открылся смысл, возможно, придется еще не раз перечитать текст. И все-таки мне очень хочется, чтобы вы прочувствовали кровь, пот и соль истинного, сохранившегося до наших дней пиратского кодекса.

Сбивающий с толку, в то же время последовательный и прогрессивный, хотя и не лишенный предрассудков, справедливый, но жестокий, пиратский кодекс – удивительное отражение своего времени. Он заслуживает отдельного исследования, и о нем уже много написано, но если вы захотите узнать больше, то могу предложить прочесть диссертацию Э. Т. Фокса «Пиратские схемы и контракты: Пиратские статьи и их сообщество, 1660–1730» (Piratical Schemes and Contracts: Pirate Articles and their Society, 1660–1730), для фундаментального изучения и более глубокой критики некоторых потенциально прогрессивных интерпретаций кодекса{64}.

Поскольку мы признаем некоторую нравственную соотнесенность Золотого века и современной эпохи и пытаемся извлечь стратегические уроки, позволяющие выжить в ходе плавания по неисследованным морям, пиратский кодекс может дать нам очень многое. Он успешно поддерживал подотчетность команды и позволял создавать динамические структуры, он обеспечивал сохранение демократических принципов, но самым положительным и значимым стало то, что он серьезно повлиял на целый ряд движений и на те исторические моменты, в которые человечество делало значительный шаг вперед.

От кодексов к кооперативам

Мы узнали, как пиратский кодекс развивался на протяжении

сорока лет, и на страницах этой книги рассмотрели то мощное влияние, которое установки пиратов оказывали на мир, особенно в области социальной справедливости. Многие историки и экономисты указывали на общность некоторых прогрессивных пиратских методов и социальных инноваций, которые позже пришли в цивилизованные страны, например страхование рабочих. Считается, что капитан Генри Морган стал первым, кто начал выплачивать компенсации, и произошло это задолго до того, как был принят закон «Об ответственности работодателей», вступивший в силу в Америке в 1850 году, а в Великобритании – в 1888-м. Некоторые исследователи даже указывают, что пиратская система компенсаций нашла свое отражение в 22-й статье Декларации прав человека, принятой ООН в 1948 году. Эта статья гласит: «Каждый человек, как член общества, имеет право на социальное обеспечение»[15]. Она увидела свет почти через два с половиной века после того, как каждый член пиратского сообщества получил такое же право, кровью вписанное в пиратский кодекс. Но пираты вовсе не планировали вводить принципы, которые в будущем превратились в неотъемлемые права человека, они придумывали ясные, простые правила, которые делали их жизнь более справедливой.

Можно подробно рассматривать каждую статью каждого пиратского кодекса, прослеживая его влияние и показывая, как идеи, родившиеся на пиратских кораблях, глубоко проникали в мейнстрим, принуждая общество к определенным социальным реформам, но существуют редакторы, ограничения по количеству слов и предел вашего терпения – и все это я должен учитывать. Если вы хотите нырнуть глубже и узнать об этом побольше, то очень рекомендую послушать подкаст «История пиратов», который я уже упоминал, или зайти на сайт www.bemorepirate.com, где есть ссылки и статьи о том, какое влияние отдельные пираты оказали на общество.

Но есть то, чем стоит поделиться с вами сейчас. Ощущая себя социальным предпринимателем, собирающимся изменить некоторые аспекты капитализма, я вдохновился пиратской идеей скорее как метафорой, но со временем я не только узнал о флибустьерах гораздо больше, но и прочел пиратский кодекс. Наверное, с того момента я начал понимать, что пиратство – это не просто метафора, это бизнес-модель, выполняющая определенную миссию. Задолго до появления социальных предприятий первой похожей на них бизнес-моделью было кооперативное движение, а до него существовали пиратские команды.

Большинство людей имеет хотя бы некоторое представление

о кооперативных принципах, в соответствии с которыми служащие компании также являются ее владельцами. Но то же большинство не знает, сколько на свете таких компаний или в какой степени их базовые принципы заимствованы у пиратов Золотого века.

Зародившись в начале XIX века на западном побережье Англии, Шотландии и Уэльса, движение сегодня действует во всех основных секторах глобальной экономики и оценивается примерно в 20 миллиардов долларов{65}. Отцом-основателем движения был Роберт Оуэн, уэльский текстильный фабрикант, который пропагандировал утопический социализм и посвятил свою жизнь улучшению условий труда рабочих своей фабрики. Оуэн родился в Уэльсе, всего в нескольких километрах от места рождения Генри Моргана и родины других легендарных пиратов, от Генри Эвери до Бартоломью Робертса, которые стали легендами этой маленькой, но сплоченной страны.

В конце Золотого века, когда многие пираты вернулись в Англию, они обнаружили, что промышленная революция в полном разгаре, и английские «темные сатанинские мельницы» перемалывают жизни рабочих, так же как поколение назад их перемалывал королевский флот. Идеи рабочих, пытавшихся защитить свои права или создать какую-либо форму совместной собственности, власть считала революционными и строго наказывала за их распространение. Вернувшихся головорезов встретило ослабленное, измученное, но жестокое общество, вот только на этот раз бывшие пираты были вооружены замечательными историями, которые предлагали вдохновляющую альтернативу.

В маленьком Уэльсе Морган стал бы местным героем, а его идеи, которые вывели его в море, наверняка бы распространились среди соседей. Легко представить, как его принципы захватывают воображение угнетенных работников, ведь эти идеи быстро распространились среди моряков всего мира. Безусловно, и Роберт Оуэн попал под влияние моргановских принципов. Если мы посмотрим на семь базовых принципов кооперативного движения, то заметим сходство между ними и пиратским кодексом:

1. Добровольное и открытое членство: каждый может присоединиться к альтернативному обществу.
2. Демократический контроль, осуществляемый членами кооператива: все имеют одинаковое право голоса.
3. Экономическое участие: каждый получает справедливую долю.

4. Автономия и независимость: свободные от властей, кооперативы контролируются их участниками.

5. Образование и обучение: поощряется эффективная совместная работа.

6. Кооперация среди кооперативов: через совместную сеть достигается масштаб.

7. Забота об общине: заботятся о каждом.

Учитывая чрезвычайное сходство принципов и близость мест рождения Оуэна и Моргана, мне кажется, что неспроста кооперативный устав так похож на кодекс пиратов Золотого века и уж точно вдохновлен им.

Пребывая в эйфории от сделанного открытия, но не желая переоценивать себя, я поговорил с Джиллиан Лонерган, библиотекарем Фонда кооперативного наследия (Co-operative Heritage) в Национальном кооперативном архиве (National Co-operative Archive), которая встречалась с таким сравнением и раньше. По ее словам, «равенство, сотрудничество и противостояние статус-кво – вещи явно взаимосвязанные».

Джиллиан также помогла мне найти отсутствующее звено, которое я искал. Принципы те же самые, но подходы к их осуществлению значительно отличаются: пираты создают изменения посредством конфликта, кооперативы достигают своей цели через кооперирование.

Кроме того, она дала мне отсутствующую часть истории; на море радикальные реорганизующие принципы пиратов стали нормой, но на суше за них могли арестовать, а то и казнить. Первые кооперативы, как сказала мне Джиллиан, отличались мирным настроем, но это вовсе не означает, что они были менее радикальными, чем их предшественники:

> Один фактор всегда казался мне очень важным – время возникновения кооперативного движения. Оно развивалось в период, когда британское правительство было серьезно обеспокоено тем, что народ империи последует за Францией по пути неистовой революции и насильственного свержения власти. Когда в 60-х годах XVIII века кооператив «Фенвикские ткачи» [самое раннее из документально подтвержденных кооперативных обществ] проводил свои собрания, участие в них не поощрялось, поэтому свои сходки работники устраивали на перекрестке пяти дорог, чтобы при появлении чиновников разбежаться в разные стороны.

По возвращении в Англию пираты привезли не только золото,

но и интересные идеи, которые вдохновляли будущие поколения и оказывали на них влияние. Они искали решения своих проблем и выдвигали альтернативы, которые могли бы улучшить их жизнь, а в результате привели к изменению жизни многих людей. Их идеи изменили общество, вы тоже можете это сделать. Ну а теперь оставим историю рабочего класса и вернемся к сути нашего вопроса.

Суть вопроса

Пиратский кодекс позволил пиратам легко договориться об общих ценностях и правилах своей общины. Поскольку вся команда становилась соавтором правил и была полностью согласна с ними, пираты точно знали, чего от них ждут и какое наказание последует в случае нарушения. Параграфы кодекса способствовали успеху их вылазок, кроме того, пираты при необходимости подправляли их, чтобы приспособить к новым условиям, таким образом, эти своды правил не устаревали и не становились избыточными или ограничивающими.

И теперь, почти три века спустя, мы призываем к ясному мышлению, гибкости и другим новомодным понятиям. Большинство наших организаций склонны придерживаться бессмысленного курса. Наше затхлое общество не в состоянии противостоять мертвой хватке глобальной экономики, которая зависит от него, поэтому мы буквально ходим кругами.

Мы позволили убедить себя в том, что нет альтернативы навязанным нам системам, процессам и правилам, что лучше быть не может, даже когда становится очевидным, что страдают всегда одни и те же люди, так же как и побеждают. Но мы часто лишь пожимаем плечами и говорим себе, что таковы правила.

Вот только пираты поступают иначе.

Переписывая правила и создавая кодекс, пираты XVIII века, которых мы некогда считали способными лишь создавать беспорядок, грабить и богохульствовать, посредством своего недовольства и бунта сформировали сложную общественную систему, которая изменила ход истории. Они доказали, что можно создать альтернативу, что маленькая группа может выйти из общей игры и начать что-то новое, а новые идеи в конечном итоге окажут влияние на мейнстрим. В этом-то и заключается смысл. Их кодекс никогда не смог бы трансформироваться в тягостный бюрократический и тормозящий политический курс, потому что пираты постоянно обновляли его, проверяли, чтобы убедиться в правильности, и, если что-то шло не так, предлагали альтернативы. Пиратский кодекс прочный, но гибкий, строгий, но

адаптивный, простой, но в то же время мудрый. Он может быть таким же эффективным сейчас, каким был три века назад. Такой кодекс можно применить к любой честолюбивой программе, личности и идеалу, и в то же время он защищает, испытывает и расширяет хорошие идеи, чтобы сделать их великими.

Кодекс, который создадите вы, не будет душить принятие решений или творчество, как склонны многие организации и политика властей. Ваш кодекс поможет вам идти в ногу со временем и предоставит дорожную карту к успеху. Вы узнали, как с помощью кодекса можно управлять рискованным проектом, как сохранить идеалы и объединить хорошие идеи. Теперь пора вернуться «назад в будущее» и посмотреть на некоторые современные пиратские статьи, которые вы можете прибрать к рукам при создании собственного кодекса. Пиратский кодекс версии 2.0 ждет вас.

11. Пиратский кодекс. Версия 2.0

Крадите мастерски

К концу этой главы вы получите составляющие для собственной версии пиратского кодекса, который вы сможете адаптировать для выполнения любой задачи и рискованного плана. У вас будет базовый шаблон пиратского кодекса – совершенно новый способ вести дела и управлять ими, принимать лучшие решения, основанные на том, что действительно важно для вас и вашей команды.

Когда открываются потрясающие возможности, а дедлайны стремительно приближаются, кодекс позволит вам сохранить ясную голову и спокойствие. Когда правила игры меняются не в вашу пользу и не оставляют времени на раздумья, кодекс поможет реагировать на изменения и в то же время продолжать твердо следовать выбранным курсом. Когда от количества дел голова идет кругом, а переполненный почтовый ящик доводит до бешенства, кодекс поможет промыть песок и найти настоящее золото.

Главное – не волнуйтесь. Первые шаги по созданию вашего пиратского кодекса очень просты. Успешный пиратский кодекс – сплошное принятие и приспособление, выбор лучшего и «снятие сливок», то есть подбор статей, которые могут работать на вас. Другими словами, начинаем с кражи.

В духе пиратства я кое-что украл, чтобы вы это могли в свою очередь стащить у меня. Когда дело касается создания кодекса, который должен помочь вам изменить мир, в истинно пиратском стиле – красть все и вся, что работает на вас. Широко цитируются слова легендарного кинорежиссера и сценариста Джима Джармуша: «Нет ничего оригинального. Крадите все, что резонирует с вдохновением или питает ваше воображение. Для кражи выбирайте только те вещи, которые “говорят” прямо с вашей душой. Если вы это сделаете, ваша работа (и кража) будет подлинной. Подлинность бесценна; оригинальности не существует».

Убедитесь, что если вы крадете, то крадете лучшее, а чтобы не попасть за решетку, удостоверьтесь, что подходите к вопросу с правильной стороны.

Для вдохновения я изучил широкий круг современных пиратов и напиратничал для вас самое лучшее, создавая исходный кодекс, в соответствии с которым я был бы счастлив

жить, работать и умереть и в котором, я надеюсь, вы найдете что-то для себя. Мне очень повезло, что я нашел свое место между бизнесом, политикой, предпринимательством и социальными переменами; это пересечение, где встречаются великие личности, крутые организации и идеи, сосредоточенные на решениях, инновациях, творчестве и влиянии. Именно там я нашел первые статьи для кодекса, из которых можно почерпнуть идею для вашего кодекса, впрочем, вы вольны сохранить или выбросить любую из тех, что я собираюсь вам представить.

Когда дело касается больших идей, возможно, не всегда очевидно или даже важно, насколько велики потенциальные последствия от воплощения идеи, хотя заранее понятно, что она имеет большое значение для нас, для вас и для настоящего момента. Как мы видели, пиратам, например, казалось, что самое важное – это справедливая оплата; они и не думали, что спровоцируют дебаты, которые продлятся триста лет. Также в их демократическом обществе компенсация за увечье представлялась вполне справедливым делом, но, разумеется, они не думали, что это правило несколько веков спустя станет одним из прав человека. Как и пиратам, нам не стоит беспокоиться о придумывании таких пунктов соглашения, которые выдержат испытание временем и изменят мир, нам просто необходимы идеи, которые будут работать на нас сейчас, и, исходя из парадокса размера, правильные идеи, рожденные для маленьких групп и действительно хорошо себя проявившие, могут в конечном итоге оказать воздействие на всё. Кодексы защищали целостность пиратских идей, сохраняли их подлинность и гарантировали приверженность этим идеям даже десятилетия спустя. Со временем такие идеи соединялись и в конечном итоге получали самое широкое распространение. Большие идеи, малые шаги. Возьмите то, что работает, заставьте это работать на вас и наблюдайте, насколько быстро это будет распространяться.

Виктор Гюго, один из величайших французских писателей и автор «Отверженных», самого известного в мире описания Французской революции, был твердо убежден в неодолимой силе человеческого прогресса. Изгнанный из Франции в эпоху Наполеона, он заметил: «Есть одна вещь, что сильнее, чем все армии мира, – это идея, время которой пришло и час которой пробил». Я держал эту мысль в уме как критерий, когда искал статьи и идеи, час которых пробил и которые однажды могли бы объединиться, как это произошло с идеями пиратов.

В конце этой главы я покажу вам, как составить набор статей, чтобы создать кодекс, а пока расслабьтесь и познакомьтесь с кодексами, которые я отобрал для вас. Читая предлагаемые

статьи, подумайте и решите, стоит ли вам включать их в вашу версию 2.0. Ответьте себе на вопросы: отражает ли статья ценности, которые я уважаю? Даст ли она мне преимущество перед конкурентами? Может ли она помочь мне принимать лучшие решения? Что я буду испытывать, зная, что по этим правилам живет вся моя команда? И последнее, возможно, самое важное: побуждает ли она к действию? Если нет, пропускайте, если да или отчасти да, крадите на здоровье.

Украденные товары. Представляем материалы Сэма Конниффа Альенде. Пиратский кодекс. Версия 2.0

Статья 1. Дайте волю фантазии

Задача

Мы должны научиться придумывать – ответственно, быстро и решительно. Если мы хотим справляться с непредсказуемостью, которая постоянно нас опережает, нам необходимо разумно и своевременно использовать воображение. Нам нужно перестать опираться на мышление в духе перекладывания ответственности на подчиненных, забыть об опасности риска и перестать принимать решения по инструкции. Надо позволить команде самостоятельно искать новые решения старых проблем. Надо действовать быстро, но в этой гонке важно не потерять себя и не изменить своим принципам.

Когда ситуация неопределенная, опасно полагаться на правила, которые были приняты в прошлом. Мы должны думать самостоятельно и на ходу оценивать «правильность» действий при изменении ситуации и точно знать, когда не стоит следовать за толпой или терпеть ложь.

Мы должны научиться «чуять нутром» и признавать, что острый, натренированный инстинкт опытного человека – один из самых ценных ресурсов.

Как только мы согласились с идеей эмоционального интеллекта и важности сопереживания внутри организаций, мы не можем не признать значимость интуиции – способности, которую часто упускают из виду, но которая при принятии важных решений может обеспечить значительное преимущество.

Мы должны посмотреть друг другу в глаза и признать, что нам следует сотрудничать, ведь вместе думается лучше.

Предлагаемая статья

Все капитаны и команды уважают, ценят и серьезно надеются

на искусство стратегически, конструктивно, возможно на интуитивном уровне, но максимально быстро придумывать нечто невероятное. Не пустые фантазии, опрометчивые решения и, уж конечно, не ложные или фейковые новости. Мы поддерживаем творческий и позитивный подход к решению проблем, основанный на фактах, новых возможностях и на проверенной на практике интуиции. Когда нерешительность – это не вариант, а перемены не происходят и все идет не так, мы с гордостью чувствуем, что готовы незамедлительно испытывать, внедрять и развивать наши решения. Мы не радуемся ошибкам, но стараемся учиться на них, чтобы развивать фантазию.

Стимул

В последние годы вновь громко зазвучала мысль о том, что в любой неудаче есть положительный момент. Да и как можно спорить с законом неудачи от самой компании Google: девять из десяти проектов терпят поражение, а значит, чем скорее мы прогорим, тем скорее придем к хорошей идее. Я, как и многие другие, купился на это. Сегодняшний крах – завтрашний успех. Это казалось крутой идеей, может быть немного утрированной, но все же отличной фразой, которую можно было вставить в выступление или презентацию, организованную хоть для инвесторов, хоть для клиентов.

Только все это оказалось туфтой. На самом деле никому не нравится терпеть неудачу, и редкий человек сможет этому радоваться. И когда нам надоедают крутые постеры с громкими призывами, все это начинает казаться неимоверно лживым. Окончательное разочарование для меня наступило, когда я столкнулся с отказом от этой идеи со стороны руководства одной из величайших компаний мира, перед которой со всех сторон вставали проблемы, а внутри наблюдалось стремление к инновациям. Один из напористых и энергичных руководителей, суперсообразительный будущий лидер организации с передовыми идеями, заставил руководство компании высказать свое мнение именно по этому вопросу. «Хорошо, – сказал он, – у меня много идей, и я вижу решения, которых не видите вы. Я рад, что занимаю эту должность, но можете ли вы дать гарантии, что я сохраню работу и вашу поддержку, если, воплощая свои идеи, я в девяти случаях из десяти потерплю неудачу?»

Разумеется, никто не дал ему таких гарантий, так что новатор ушел вместе со своими идеями. Его революционные идеи смогут изменить целые отрасли, если ему удастся внедрить их. Компания, о которой идет речь, остается одной из пятидесяти лучших в мире, но совсем недавно ее руководство снова объявило

о снижении прибыли.

«Манифест претотипирования», о котором я упоминал в пятой главе, – это очень полезный подход, который позволяет придумать нечто новое, испытать это и заставить говорить о новинке, что в дальнейшем может помочь ее внедрению. Претотипирование – это предшествующий созданию прототипа этап, но теперь, благодаря Альберто Савойе, человеку, который сформулировал закон краха Google, определилась еще более ранняя стадия, которая позволяет увидеть провальную идею уже на первом этапе и впоследствии ее исправить.

Савойя ставит вопрос: можете ли вы бесплатно или очень дешево с помощью смартфона или карандаша и бумаги создать бесплатную или очень дешевую версию своей идеи? Посмотрите на этот манифест и поищите в нем вдохновение, чтобы узнать, как можно с наименьшими финансовыми затратами протестировать идею, способную революционизировать технологию.

Смысл в том, чтобы создать модель-претотип, посмотреть на то, как она выглядит, как ощущается и какой может быть. Это умно, быстро, интересно и, кроме того, доступно каждому. Предлагаю вам почаще обращаться к этому методу.

Предупреждение

Когда мы говорим о том, как выдумывать всякие чертовы штуки, акцент делается на том, чтобы «думать» – думать, как это осуществить, придумать, как сделать это реальным, ошибаться, пока не додумаешься до стоящего, и так далее. И именно этот процесс созвучен принципам претотипирования, и он заставляет вас хвататься за тысячи бесплатных онлайновых инструментов и с их помощью проверять, что получилось.

1. Если вы хотите понять, найдет ли концепт продукта аудиторию, но не можете себе позволить необходимые исследования, проведите кампанию на краудфандинг-сервисе Kickstarter или зайдите на другой сайт для сбора средств. Возможно, вы найдете там не только аудиторию, но и финансирование.

2. Если у вас есть идея, которая может объединить людей, попробуйте описать ее и выложить на сервисе по организации мероприятий Eventbrite или на платформе Meet Up, даже если нужна только горстка людей для знакомства с вашей идеей.

3. Если вы думаете о проведении кампании, почему бы не попробовать онлайновую петицию, поставьте перед собой задачу и посмотрите, сможете ли вы ее решить – пусть это будет десять

подписей или десять тысяч.

4. Если вы не уверены, достаточно ли сильна ваша идея, чтобы превратиться в настоящую кампанию, потратьте несколько часов и скопируйте пару страниц сайта, используя шаблон на WordPress или Squarespace, и посмотрите, как это выглядит, как воспринимается, и проверьте эффект на некоторых своих друзьях.

Статья 2. Бизнес-планы мертвы

Задача

Нам нужна гибкая возможность для изложения идей, большая мотивация для поддержания самооценки и управления эмоциями, чтобы добиться воплощения идей, а не анахроничный и закосневший бизнес-план (о котором, кстати, часто забывают сразу после его принятия).

Формат «бизнес-плана» слишком загостился у нас, чтобы по-прежнему встречать его радушно. Созданный более сотни лет назад шаблон перестал развиваться и застоялся, тогда как смысл «бизнеса», его формы и отношения с экономикой, обществом, средой и людьми претерпели серьезные изменения. Но шаблон с присущими ему тактиками старого мира все еще является стандартом для тех, у кого появилась грандиозная идея, и они хотят, чтобы другие восприняли ее серьезно, даже если термин «бизнес» больше не отражает вашего творческого потенциала, напористости и амбиций.

Разумеется, по-прежнему нужно уметь оценивать, могут ли ваши идеи успешно реализоваться, уметь создавать ответственные планы роста и защиты собственного дела, но делать это нужно с учетом постоянно меняющейся среды, в которой вам приходится действовать.

Предлагаемая статья

Мы бросаем вызов столетнему статичному формату как лучшей структуре в меняющемся мире наших проектов, замыслов и схем. Мы верим в мотивирующий манифест, который делает наше видение ясным, и мы следуем по точной, но быстро подстраивающейся дорожной карте с активными способами измерения. Мы верим в совместную работу и гибкие форматы, которые регулярно используются и пересматриваются не только командой, но и клиентами, выгодоприобретателями и акционерами, которые открыто оценивают успехи, неудачи и планируют будущие сценарии. Никакой капитан не станет составлять «план» для узкой аудитории или короткого момента

времени только для того, чтобы оставить его пылиться в столе и не показывать команде.

Стимул

Я давно подозревал, что на подсознательном уровне бизнес-планирование – это взаимная договоренность об обмане между писателем и читателем. Я знал многих молодых людей, чьи идеи шли вразрез с тем, к чему привыкли старшие и «более мудрые» инвесторы и наставники, которые вынуждены бесстыдно лгать, чтобы удовлетворять возросшие требования к надежности прогнозов в наши столь ненадежные времена. Эти молодые люди с сильными, сформированными любознательностью идеями о том, как перепрограммировать будущее, получают сдерживающий их образец «бизнес-плана» XX века, который загоняет их идеи в формат, устраивающий старое (но менее креативное) поколение экспертов.

Я спросил молодых социальных предпринимателей, которые находятся на передовой инноваций и которых я считаю современными пиратами, об их подходе к «бизнес-планированию». Многие отвечали, что используют Trello, Telegram или Slack. В этих приложениях планы больше похожи на беседы, возникающие в ходе общего обсуждения проблемы и совершенствующиеся по ходу развития беседы.

Важен здесь именно подход в целом, а не инструмент, который используется для его осуществления. Я окончательно это понял, когда молодой предприниматель удивленно заявил мне: «Бизнес-планы, старик?» – и просветил меня относительно Manifesto Jams, где собираются клевые ребята, предлагают свои идеи, обсуждают манифесты и убеждаются в том, что они мотивируют свои команды и принимают решения, которые важны и нужны всем.

Представителями авангарда в этом вопросе являются сотрудники чутко реагирующего сектора – responsive.org. В нем есть потрясающая группа – Slack group, к которой может присоединиться каждый, кто хочет помочь сформировать новое визионерское мышление. Вот как они описывают себя в манифесте:

> Большинство организаций все еще полагается на способ работы, созданный свыше 100 лет назад… Напряжение между организациями, оптимально рассчитанными на предсказуемость, и непредсказуемым миром, в котором они существуют, достигло критических значений… Работники, зажатые между

неудовлетворенными клиентами и невдохновляющими лидерами, теряют иллюзии и становятся разобщенными. Руководители, застрявшие между недовольными инвесторами и серьезными конкурентами, делают все, чтобы пробиться вперед. А люди, которые хотят лучшего мира для себя и других, обращают свой взгляд на новые амбициозные организации, чтобы сформировать общее будущее. Нам нужен новый способ. Есть вполне объяснимая причина, по которой мы ведем дела в организациях именно таким способом. Наша старая операционная модель управления и контроля хорошо подходила для сложных, но предсказуемых задач. Некоторые из этих вызовов все еще существуют и могут реагировать на промышленную эпоху, что нам хорошо известно.

Однако скорость изменений повышается, вызовы, встающие перед нами, становятся все менее предсказуемыми. Те практики, которые были успешны в прошлом, оказываются контрпродуктивными в новых непредсказуемых условиях. Быстро реагирующие организации будут процветать в менее предсказуемой среде, балансируя на описанных ниже противоречиях:

Более предсказуемое ↔ Менее предсказуемое
Прибыль ↔ Цель
Иерархии ↔ Сети
Контролирование ↔ Наделение властью
Планирование ↔ Экспериментирование
Приватность ↔ Прозрачность

Предупреждение

Бизнес-планы пока еще не ушли в прошлое, так что иногда вам могут предложить предоставить такой план, и вы должны будете хоть что-то показать инвестору, банку или тому, кто захочет понять, можно ли воспринимать вас всерьез. Лучший совет, который я когда-либо получал от самых успешных инвесторов, – это иметь план, предельно краткий, честный и максимально отражающий ваше подлинное видение дела. Создавайте его в сотрудничестве с командой и старайтесь подстроить его под вашу аудиторию и другие заинтересованные стороны. Не позволяйте ему стать упражнением по созданию плана ради плана. Избегайте трех главных ошибок традиционного «бизнес-планирования»:

1. Опасайтесь загубить магическую энергию вашей идеи,

втискивая ее в чужой шаблон.

2. Опасайтесь составить план, который (если вам повезет) устареет через три недели, потому что появится что-то более интересное и значимое.

3. Опасайтесь потерять контакт с вашей командой, клиентами, культурой и реальностью, потому что тогда вы попадете в петлю экзистенциального кризиса, известного под названием бизнес-планирование.

Если вы хотите добраться до сути вашего плана или манифеста, чтобы предельно «сжать» его, тогда возьмите книгу Саймона Синека «Начни с “Почему?”». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать», а если у вас нет времени на чтение, посмотрите его выступление на площадке TED Talk (третье по популярности выступление за все время существования площадки)[66]. Читайте книгу или смотрите выступление, и ваша цель прояснится настолько, что вы будете непобедимы и сможете заменить безответственные прогнозы, пытающиеся предсказать непредсказуемое, железными аргументами, почему вы делаете то, что делаете, и передать ясную и убедительную суть идеи, на которой будет строиться ваш успех.

Статья 3. Сдвиг в общественном сознании

Задача

Смысл в том, чтобы улучшить личные и общественные отношения с миром и его естественными ограничителями, развить тип мышления человека, который задает вопросы, требует и отдает себе отчет в последствиях своего выбора, а не просто является безмолвным потребителем.

Потребитель определяет не просто кто мы есть, а что мы собой представляем. Это описательный и нормативный термин для всего человечества, предположительно находящегося на пике своего развития.

Некогда, очень давно, все мы были «предметами» на службе у правителей. Этот подход в течение веков определял, кто мы есть в обществе, и по-настоящему претерпел изменения лишь в XX веке, когда мы превратились в «потребителей». С этого момента потребительское мышление стало доминировать в развитом мире, и как потребители мы стали своего рода пассажирами капитализма, которые покупают билеты, заправляют топливом машины, обеспечивают десятилетия экономического роста и стойкую убежденность в преимуществе глобализации.

Однако постоянное стимулирование потребительского интереса безнадежно устарело.

Когда мы позиционируем себя потребителями, мы подаем четкий сигнал, что ни за что не отвечаем, находимся в подчинении и зависим от краткосрочных и эгоистичных целей, поставленных ограниченными опциями, которые предоставлены нам в (специальном) предложении.

На макроуровне принцип потребителя больше не вписывается в реальность, потому что одностороннее отношение потребления имеет ограниченный срок службы.

На микроуровне и на индивидуальном уровне социальные эксперименты, которые стимулируют «потребительский» тип мышления, доказали, что даже само слово «потребитель» может спровоцировать более эгоистичную реакцию и снизить мотивацию заботиться об окружающей среде.

По мере того как миллиарды людей приходят к потребительскому типу мышления, мы все быстрее приближаемся к точке невозврата, увеличивая долг, который не можем себе позволить. На Земле остается все меньше ресурсов, необходимых для поддержания жизни человечества, и поэтому именем «Потребитель» вполне может быть подписана предсмертная записка нашей цивилизации. И все же люди смогут выжить, если в самое ближайшее время изменят самовосприятие и отношение к миру и друг к другу.

Предлагаемая статья

Пора развивать человечество, для чего следует вывести его за рамки «потребительского» мышления и тех деструктивных и ограниченных отношений, которые оно породило. Мы осуществим принудительную перезагрузку языка консюмеризма, что, в свою очередь, поможет нам развить более интересные, интерактивные, уважительные и, само собой, более выгодные и полезные отношения между организациями, аудиториями и ограниченными ресурсами планеты. Все пираты предпринимают шаги для развития идеи «гражданина» как доминантного определения наших аудиторий и сообществ, а также нашего будущего.

Стимул

Соучредители инновационной компании «Новый гражданин» (New Citizenship Project) Джон Александер и Ирэн Эккешис, бывшие специалисты по рекламе, которые провели много времени в машинном отделении потребительства, сейчас стали пионерами альтернативной идеи, предлагающей осуществить гражданский сдвиг, с помощью которого принципы гражданской

сознательности заменят принципы потребительства.

Джон и Ирэн на своем примере показывают прагматичный, профессиональный и стратегически мудрый подход к решению, казалось бы, нерешаемой задачи – не дать человечеству сожрать себя.

Проект «Новый гражданин» оптимистично смотрит в будущее. В свое время у потребительства были свои преимущества, но сегодня, если мы хотим избежать его отравляющего воздействия в связи с постоянно уменьшающимися ресурсами, мы должны занять стойкую гражданскую позицию. Проект «Новый гражданин» предлагает дать задний ход «святой троице» – масштабу, росту и потреблению. Вот что говорит Джон:

> Вы можете начать с собственной жизни и работы, изменив язык, и вы обнаружите целый новый мир. Если вы думаете о людях как о потребителях, вы будете озабочены единственной мыслью – какой товар можно им продать, ведь ваш мозг заточен только на это и не может думать о другом. Но подумайте о людях как о гражданах, и вы начнете с вопросов о целях вашей организации и о том, как вы можете привлечь людей к участию в достижении цели. Вы перейдете от «нас» и «их» к «мы».
>
> Вы начнете создавать будущее и прекратите поддерживать прошлое, которому пора умереть[{67}].

СУБЪЕКТ, ПОТРЕБИТЕЛЬ, ГРАЖДАНИН: СКОРОСТРЕЛЬНЫЕ КОНЦЕПТЫ

СУБЪЕКТ	ПОТРЕБИТЕЛЬ	ГРАЖДАНИН
зависимый	независимый	взаимозависимый
к	для	с
религиозное	материальное	духовное
долг	права	цель
повиноваться	требовать	участвовать
принимать	выбирать	создавать
командовать	служить	содействовать
радио	телевидение	интернет
бюрократия	иерархия	платформа
субъективное	объективное	намеренное

© New Citizenship Project

Предупреждение

Все, что считается антипотребительством, может обладать поляризующим эффектом, и потому имеются стойкие защитники глобализации, у которых есть сильные аргументы, заслуживающие того, чтобы о них узнали и извлекли соответствующие уроки.

Но не позволяйте подобным дебатам увести вас в сторону от важной идеи; не ошибитесь сами и не позволяйте ошибиться другим, это разумное движение в сторону следующей ступени в развитии и углублении отношений между отдельными людьми, организациями и окружающей средой.

Один взгляд на график на предыдущей странице, взятый из доклада «Гражданский сдвиг» в рамках проекта «Новый гражданин», поможет сориентироваться в этом развитии{68}. По существу, это сумма «скорострельных концептов», которые наглядно демонстрируют эволюцию субъекта сначала в потребителя, а затем в гражданина.

Статья 4. Относитесь к счастью серьезно

Задача

Человечество переживает невиданный ранее уровень тревожности, депрессий и самоубийств. В Великобритании и США депрессивные состояния давно обосновались в списке массовых заболеваний. Излишняя открытость социальным медиа, безжалостная бомбардировка рекламой и СМИ, внушающих нам, кем и какими мы должны быть, – все это постоянно подрывает нашу и без того хрупкую самооценку. Но, понимая, что рабское подчинение технологиям, брендам и идеологии потребления не делает нас лучше, мы тем не менее, просыпаясь, сразу проверяем пришедшие на телефон рассылки и, в надежде получить дополнительную дозу эндорфина, бежим покупать даже то, что нам не нужно. По данным массового мобильного опроса потребителей, проведенного в 2017 году, большинство респондентов проверяют социальные сети еще до того, как встать с постели{69}. Наверное, мы сами в этом виноваты, но чрезвычайно тревожит тот факт, что и наши дети попадают в подобную зависимость. Например, 50 % пятилетних девочек в США обеспокоены своим весом, чему способствуют тысячи рекламных объявлений, которые они видят каждый день. Джин Килборн, автор фильмов «Убивая нас нежно» (Killing Us Softly), которая возглавила исследование, проведенное с участием специалистов Гарвардского университета, отмечает в своем докладе: «Женщины и девочки каждый день сравнивают себя

с рекламными образами, и неизбежно терпят неудачу в попытке им соответствовать, поскольку эти образы основаны на несуществующем идеале»[70].

Помимо вездесущей рекламы, тревожащий фон, подрывающий наше чувство удовлетворенности жизнью, усиливается с приходом новых технологий. Чем больше времени дети проводят в социальных сетях, тем менее счастливыми они становятся в школе, семье и личной жизни в целом, – к такому выводу пришла команда специалистов Шеффилдского университета[71].

Когда в 1990-е годы был объявлен Всемирный день психического здоровья, этот вопрос серьезно обсуждался, были затронуты темы счастья и благополучия, но к некоторым вещам нужно относиться осторожно. Потому что, по иронии судьбы, некоторые бренды, а иногда даже целые индустрии, которые заработали свой капитал, подрывая нашу самооценку, теперь вкладывают большие средства в прославление самоидентичности. Как и в любом другом случае, с появлением нового рынка тут же выходит огромное количество приложений, однако исследование, результаты которого были опубликованы в журнале Evidence Based Mental Health, показало, что 85 % этих приложений, посвященных вопросам здоровья и процветания и одобренных Государственной службой здравоохранения, не работают[72]. Приложения – это только вершина айсберга, и некогда слаборазвитая индустрия здоровья и благополучия, забыв об объятиях и травяных чаях, развилась в передовую изощренную империю с многомиллиардным бюджетом, продвигающую престижные товары.

Даже сегодня, когда на этом можно заработать, – а такое случается, когда что-либо признается важным, – мы еще далеки от того, чтобы воспринимать счастье достаточно серьезно, как следовало бы.

Предлагаемая статья

Мы воспринимаем счастье серьезно и признаем за ним то место и значимость, которых оно заслуживает. Мы считаем счастье как движителем успеха, продуктивности и творческого продукта, так и самостоятельной целью. Мы считаем, что счастье – это не то, что «неплохо бы иметь», мы полагаем, что это то, что «необходимо иметь». Мы определяем счастье как стартовую точку, а не как конечную. Мы стремимся достичь счастья, чтобы наполнять смыслом и оживлять решения, которые мы принимаем, среду, которую мы создаем, и проекты, за которые мы беремся. Мы стараемся делиться доказательствами того, что

счастье неразрывно связано с грандиозной работой, огромным влиянием, великими отношениями и большей эффективностью. Мы считаем, что нет единого для всех счастья, и не рассчитываем быть перманентно счастливы, но принимаем и уважаем право делать счастье своей целью.

Стимул

Было несколько попыток придать счастью тот статус, которого оно заслуживает. В свое время король Бутана предложил измерять макроэкономическое состояние страны не валовым внутренним продуктом, а валовым внутренним счастьем, но, несмотря на то что эта идея была некоторое время популярна среди политиков, она оказалась слишком сложной, и сейчас, говорят, даже Бутан фокусируется на более традиционных показателях для измерения положения дел в стране.

Эксперимент с участием семисот человек, проведенный в 2017 году в Британии исследовательским центром «Фонд социальных рыночных исследований» (Social Market Foundation) и Центром по изучению конкурентного преимущества в глобальной экономике Варвикского университета, предоставил конкретные доказательства того, что счастливые служащие работают более продуктивно. В ходе эксперимента, когда показатели счастья повышались, производительность увеличивалась в среднем на 12 % и достигала 20 %. Доктор Даниэль Сгрой, автор эксперимента, указывает, что повышение ВВП на 3 % «считается очень большим»[{73}].

Исследователи также продемонстрировали связь между ощущением несчастья и пониженной производительностью труда, которая отмечалась в течение двух лет.

Доктор Сгрой надеется, что его работа «поможет менеджерам обосновать методы работы, нацеленные на усиление ощущения счастья на основании улучшения производительности», потому что, к сожалению, мы не могли обосновать эти методы на основании достижения счастья.

На индивидуальном уровне великолепное изучение темы представляет исследование «Счастье по расчету» (Happiness By Design), проведенное Полем Доланом, профессором бихевиористики в Лондонской школе экономики[{74}]. Долан проводит собственное исследование счастья: как оно зарождается, как его можно измерить и какое влияние оно оказывает. Он переводит обсуждение в значительной степени от самостоятельного решения проблем, популярной психологии и осознанности в весьма практические рамки. Он показывает, что счастье – это не просто то, как ты чувствуешь, а как действуешь

и в большой степени – что ты делаешь. Стать счастливее – значит оглянуться вокруг, исключить то, на что попусту теряется время, и проводить больше времени на природе или с друзьями.

Существуют тысячи исследований о том, как люди воспринимают счастье и как встраивают его в свою жизнь и защищают от недобрых глаз. Достойны прочтения и многие книги, посвященные этой теме, от «Проект Счастье» (Happiness Project) и «Архитектура счастья» (The Architecture of Happiness) до «Преимущество счастья» (The Happiness Advantage). Но если вам по нраву нечто более легкое, то на сайте TED наберите в строке поиска слово happy («счастливый»), и сайт выдаст вам более пятисот выступлений; или зайдите на SlideShare, где аналогичный поиск выдаст более полумиллиона результатов.

Понятно, что вдохновляющих идей в избытке. Одной из таких новаторских идей является курс Massive Open Online Learning Course, который преподается в Калифорнийском университете в Беркли по теме «Наука о счастье»{75}. Создатели утверждают, что это первый масштабный открытый онлайн-курс, который учит позитивной психологии: изучите базовые, научно обоснованные принципы и переходите к практике, попробуйте вести счастливую и осмысленную жизнь.

Предупреждение

Если мы собираемся серьезно относиться к счастью, то не имеем права упрощать этот вопрос, потому что такой подход не может привести к прорыву. Эмили Эсфахани Смит, автор книги «Сила смысла», предупреждает в выступлении на канале TED о недопустимости одномерного понимания счастья и показывает, что погоня за счастьем на самом деле может сделать людей несчастными{76}.

Она предлагает другой подход к реализации «наполненной смыслом» жизни, основанный на четырех столпах – принадлежность к группе, цель, выход за пределы повседневности и описание своей жизни в виде связанных историй. Принимая буддистскую максиму, которая гласит, что «все эмоции полезны», Эмили говорит о том, что не нужно становиться одержимым счастьем, гораздо важнее найти смысл жизни, и это в итоге сделает нас по-настоящему счастливыми.

Многочисленные серьезные исследования, в том числе «Исследование по развитию взрослых» (Study of Adult Development) Гарвардского факультета психологии, в ходе которого велись наблюдения за жизнью участников, как один показывают: отношения очень важны, и самые счастливые (и самые здоровые) люди – те, кто построил прочные отношения

с людьми, которым они доверяют и на поддержку которых рассчитывают{77}.

Но не думайте, что если количество ваших друзей на Facebook (200) или подписчиков в Instagram (150) превышает среднее число, вы обязательно будете счастливым. Ведь исследование, проведенное в 2017 году, показало, что «чем больше вы используете Facebook, тем хуже вы себя чувствуете»{78}. Статья в Harvard Business Review, в которой приводятся эти данные, цитирует и самих исследователей:

> Наши результаты показали, что несмотря на то, что в целом социальные сети позитивно ассоциировались с благополучием, использование Facebook привело к появлению негативных ассоциаций. Эти показатели особенно сильно влияли на психическое здоровье; большинство показателей использования Facebook в течение года прогнозировало ухудшение психического здоровья на следующий год. Мы постоянно обнаруживали, что проставленные лайки, переходы по предложенным ссылкам достаточно ясно предсказывали снижение самооценки, ухудшение физического и психического здоровья, а также понижение уровня удовлетворенности жизнью.

Как мы видим, путь к счастью не всегда легок, и не все отношения бывают здоровыми. Нам следует стремиться к поиску смысла и укреплению настоящих взаимоотношений, а не цифровых, чтобы не угодить в ловушку, о которой предупреждает Эмили Эсфахани Смит: мы должны быть осторожны, иначе погоня за счастьем сделает нас несчастными.

Статья 5. Примите новый Манифест

Задача

Рабочие места и работа в целом перестали нас удовлетворять, совсем перестали. (Этим я вовсе не собираюсь оправдать то, что оставил реальную работу и начал зарабатывать на жизнь написанием книг; это факт, подкрепленный серьезными доказательствами.) Исследования показывают, что продолжительность среднего рабочего дня увеличилась почти на 25 % за счет добавившихся нескольких часов в начале и конце дня. В чем причина? Разумеется, в технологиях! Электронная переписка и другие способы связи заставляют нас постоянно держать смартфоны при себе. То, что раньше казалось диким

(чтение сообщений в туалете, перед тем, как встать с постели, или за семейным завтраком) теперь стало делом обыденным.

Но, к сожалению, для нас подобные инвестиции во внимание и энергию не принесли положительных результатов, и увеличение рабочего времени никак не отразилось на производительности труда. Средняя продуктивность постоянно снижается, мы работаем больше, но с меньшей результативностью, в итоге начинаем испытывать серьезный стресс и окончательно теряем способность отключаться от работы и подключаться к нормальной жизни. И это только текстовые сообщения; мы даже не начали обсуждать личные встречи! Не только вы считаете, что деловые совещания, как и электронная почта, по большому счету – пустая трата времени.

Есть мнение, что мы пока еще не овладели энергосберегающими технологиями, хотя они уже существуют, а когда это произойдет, то мы оглянемся и посмеемся над непродуктивным временем в истории человечества. Не знаю, как вас, а меня не вдохновляет идея о том, что мои удлинившиеся рабочие дни станут предметом будущих шуток.

Но есть еще кое-что: например, преимущества многозадачного режима на поверку оказались блефом. Открытая планировка офисов вовсе не повышает производительность, а завлекающие объявления Microsoft о том, что мы сможем вести бизнес с помощью дурацкой электронной игрушки, гуляя с детьми в парке, – примитивная ложь.

Тем, кто учился в университете, могу сказать: ваша учеба, скорее всего, станет последней осмысленной и разумно организованной работой. Вы видели конечную цель, у вас были четкие параметры измерения качества работы и определенные сроки ее выполнения, а все остальное – время работы, средства и способы ее исполнения – зависело только от вас. По мере «взросления» мы переходим к гораздо менее сложным и менее разумным параметрам, нам постоянно приходится подстраиваться под чье-либо расписание, присутствовать и сосредотачиваться на бесконечных совещаниях и заниматься делом, которое больше ориентировано на всякие графики, бюджеты и самомнение начальников, чем на наши критерии качества или удовлетворенности от проделанной работы. Все это приводит к падению производительности, что отрицательно сказывается на компаниях. Кроме того, в какой-то момент мы начинаем упускать из виду основную причину, по которой людям приходится работать.

Предлагаемая статья

Мы хотим любить работу, мы хотим учиться, работая, мы хотим гордиться тем, что делаем, и делать это хорошо. Мы хотим, чтобы работа делала нас лучше, а не хуже, мы хотим, чтобы, кроме денег, мы получали вознаграждение в виде творчества, дружеских связей и знаний. Мы хотим равновесия в схеме жизнь – работа, а не наоборот. Мы хотим идти в ногу с технологиями, быть эффективными и гибкими. Мы преданы нашему внутреннему управлению эффективностью и отказываемся подстраиваться под условия, время или культуру, которые не показывают лучшее в нас. Мы разрушим тиранию электронной почты, совещаний, списков неотложных дел и других анахроничных ловушек прежней системы организации труда, раз они не работают на нас; и мы не остановимся, пока нас не будут оценивать по результату, а не по затрачиваемым усилиям.

Стимул

ROW – это то, о чем вам обязательно нужно знать. Аббревиатура означает: «исключительно результативная рабочая среда» (Results Only Working), детище двух консультантов по производительности труда. Кали Весслер и Джоди Томпсон изложили свой подход в книге «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы»{79}. Эту книга должен прочитать каждый работающий человек. В ней исследуются многие рассматриваемые здесь идеи и утверждается, что удовлетворение нашей потребности в самоуправлении, автономии и подотчетности помогает нам добиться большей производительности. В соответствии с этим подходом вы босс своего времени, только выдавайте результаты. К черту почту, наплевать на совещания и забудьте о появлении в офисе в строго определенное время. На самом деле здесь нет ничего радикального, но если учесть доказательства, предложенные авторами, такая организация действительно потенциально революционна.

Хочу представить вам еще одного величайшего человека, который изменил мое мышление и отношение к работе и, в свою очередь, привел к тому, что я предлагаю сделать это неотъемлемой частью любого пиратского кодекса версии 2.0. Этот человек – Кэл Ньюпорт, автор книги «В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста»{80}. Именно Ньюпорт предполагает, что наши дети будут смеяться над нами в будущем, настроенном на оптимальные энергозатраты. Вооруженные новыми технологиями, они смогут работать минимально необходимое время. Но он не говорит об этом менторским тоном, а с изяществом и юмором, убедительно доказывая, что

многозадачный режим, офисы с открытой планировкой и особенно уведомления и предупреждения имеют такое же отношение к продуктивной работе, как несколько бокалов вина, выпитых накануне. Прямым следствием моего знакомства с идеями Ньюпорта стало то, что я перестал открывать почту до полудня, что для меня прежнего было необычно поздно, и этот небольшой отрезок дня тотчас стал самым продуктивным и самым приятным. Вполне обоснованно The Economist назвал книгу Ньюпорта «убойным приложением для экономики, основанной на знаниях», и это потому, что его книга работает.

Если у вас нет времени искать материал об экономии времени, ничего страшного, потому что очень приятный человек по имени Брюс Дейзли создал подкаст «Ешь, спи, работай, повторяй» (Eat Sleep Work Repeat»), который, по его словам, помогает ответить на вопрос «как стать счастливее на работе». Тот факт, что в конце 2017 года этот подкаст обогнал программу Тима Ферриса в десятке лучших подкастов iTunes, учитывая, что Тим Феррис – гуру профессионального личностного развития (и автор книги «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе “от звонка до звонка”, жить где угодно и богатеть»), а Брюс – скромный новичок, многое говорит: а) о потребности в таком разговоре; б) о качестве советов и глубине погружения в проблему; в) о том, какой чудесный парень этот Брюс{81}.

«Манифест новой работы» – это результат появления подкаста Брюса Дейзли, который обеспечивает «простые и доказанные способы улучшения работы» и четкую стартовую позицию для каждого заинтересованного в том, чтобы не потеряться в «кротовой норе» погони за производительностью и воспользоваться некоторыми подтвержденными фактами и новыми идеями о том, как работать с умом{82}.

Предупреждение

Бойтесь стать одержимым этой темой. Грэм Олкотт, талантливый писатель и основатель тренинговой компании Productivity Ninja («Продуктивный ниндзя»), называет это «порнографической продуктивностью». Существует целая индустрия, которая обещает научить вас экономить время, но на самом деле лишь старается привлечь ваше внимание, присылая приложения, книги и приглашая на различные конференции. Будьте осторожны, иначе вы затратите больше энергии на приобретение экономных навыков, чем на получение результата от их применения.

В целом повысить производительность гораздо проще, чем

кажется. Нужно сделать всего лишь несколько шагов, чтобы взять под контроль свое время. Когда у многих людей главным виновником снижения уровня самодисциплины становится электронная почта, Брюс Дейзли в своем подкасте вполне справедливо замечает, что вовсе не страшно и вполне разумно задвинуть технологии, и в частности почту, подальше, и «получается это гораздо легче, чем вы думаете». Так что давайте задвигать.

Статья 6. Выберите разнообразие, чтобы достичь больших успехов

Задача

«Разнообразие поднимает эту чертову планку», – сказала Синди Гэллоп, бывшая гуру рекламы, а ныне основательница компаний IfWeRanTheWorld и MakeLoveNotPorn, одна из самых творческих, откровенных и блестящих поборниц разнообразия, смысл которого совсем не в том, чтобы просто поставить галочку. Мы интуитивно знаем, что разнообразие очень важно, но еще важнее прояснить, что разнообразие – это не возможность выбора, а изменение, которое мы должны осуществить. Под разнообразием мы имеем в виду всеобщий разговор, который происходит на каждом уровне культуры: об этнических меньшинствах в номинации на премию «Оскар», о гендерном разрыве в оплате труда и неравномерных успехах в области образования до неосознанного уклона в сторону заимствований и незаконного присвоения культурных ценностей некоторыми массмедийными организациями.

Из отчета 2017 года «Почему так важно разнообразие» (Why Diversity Matters), составленного консалтинговой группой Маккинзи{83}, все становится ясно: организации с этнически разнообразными коллективами на 35 % работают лучше, чем их соперники с менее разнообразными командами. Фирмы, где существует гендерное разнообразие, производят на 16 % больше, чем их менее разнообразные конкуренты. Мы много говорим о том, что разнообразие – это нужная вещь, но главное, чтобы эти разговоры не остались простым сотрясанием воздуха, а перешли к обсуждению идеи – что это «лучшее» из того, что можно сделать как для организации, так и для индивидуума.

Разнообразие – это не только хорошая практика, это получение правильных ответов, в которых так нуждается наш сложный мир. «Каждый элемент сложной системы может иметь различные толкования, и чем больше интерпретаций мы

собираем, тем легче понять смысл целого», – сказала Маргарет Уитли{84}. Жестокая ирония заключается в том, что, хотя в нашем глобальном мире культурная интеграция является необходимостью, значительные слои общества настолько боятся потерять свою самобытность, что отчаянно отвергают этот неизбежный прогресс. Когда Маргарет говорит: «Вы не можете ненавидеть того, чью историю вы знаете», она признает не только практическую необходимость разнообразия, но и его силу.

Нужен серьезный разговор, пусть мы немного запоздали с ним, но с каждым уходящим днем его важность будет только расти.

А ведь сегодня такой разговор даже не подошел к стартовой линии. Мы отталкиваемся от времен, когда индустриальное общество было приспособлено к интересам белой расы, а потому есть опасность, что мы можем переоценить небольшие изменения или вообще принять их за достижения. В худшем случае разнообразие превратится в дешевый тренд или кампанию, что чревато возвращением к работе ради галочки.

Предлагаемая статья

Мы считаем, что разнообразие мыслей, происхождения, опыта и понимания – это движущая сила конкурентного преимущества, творчества и производственной культуры. Мы, желающие создавать проекты, товары, контент и компании будущего, понимаем важность обдумывания грядущего, которое хотели бы видеть, будущего из взаимосвязанных, объединенных, творчески пересекающихся культур. Мы привержены такому набору сотрудников, который откроет двери всем, мы готовы пройти дополнительную милю, чтобы найти талант, который, возможно, не нашел нас. Мы согласны с тем, что у всех есть предрассудки, но мы будем им противостоять, одновременно расширяя собственные пузыри фильтров[16] *и до предела размывая наши подсознательные наклонности.*

Стимул

В начале 2000-х годов многие крупные компании ввели в штат специалиста по разнообразию. Прием на работу такого сотрудника стал благим намерением и признанием необходимости сосредоточиться на разнообразии на самом высоком исполнительном уровне. Так в начале XX века появились должности главных электриков, а в конце столетия должность главного технолога. Проблема в том, что по мере развития технологий эти должности начинают восприниматься как нечто устаревающее. Введенная с благими намерениями, но теперь уже

анахроничная, должность сотрудника, отвечающего за разнообразие, еще раз сигнализировала о том, что любой организации, которая хотела бы выжить в век информации, нужен целостный план, всесторонне охватывающий цифровые технологии, так что мы должны оставить специалистов по разнообразию без работы. К счастью, эта идея постоянно обновляется, и в настоящее время лучшее ее представление дает Британский эксперимент по вопросам разнообразия (Great British Diversity Experiment, GBDE), основателем которого среди прочих был Алекс Гоат, новый генеральный директор Livity – социального предприятия, которое мы вместе с Мишель Морган основали в 2001 году.

Первый эксперимент состоялся в 2016-м. Участники курировали специально подобранные разнообразные команды с целью решения крупных отраслевых проблем. В ходе этого эксперимента исследователи собирались доказать, что опыт команды повышает шансы найти жизнеспособные решения трудноразрешимых проблем. Можно с уверенностью сказать, что это был ошеломляющий успех. Подробные результаты этого эксперимента по разнообразию можно найти онлайн{85}. Они достаточно откровенны, и организаторы опыта первыми сказали: «Это не взбучка для производства, а инструмент, позволяющий противостоять слону в посудной лавке». И в заключение они дают несколько полезных советов для организаций, нацеленных на создание разнообразных команд, и приводят три причины, почему разнообразие меняет ситуацию к лучшему:

1. Работа в такой разнообразной группе позволяет людям сохранять аутентичность и не стараться соответствовать некоему усредненному типу, что, в свою очередь, помогает не только повысить производительность труда, но и подойти к нему творчески.
2. Это кардинально увеличивает возможность появления новых связей между опытами, перспективами и способностью проникать в суть, а потому рождает новые замечательные и креативные идеи.
3. Разнообразие означает, что идеи развиваются через «меритократию», а не приходят из доминантного культурного сектора. Разнообразие заставляет нас быть правдивыми относительно креативной оценки и не превращаться в жертву культурного консенсуса.

Эксперимент по разнообразию – это отличная работа и важный список дел для любой компании, но по мере того, как

вы идете по этому пути, есть один простой и доступный трюк, который называется «Имплицитный проект Гарвардского университета» – онлайновый тест на выявление имплицитных наклонностей{86}. Его проходят многие люди, и обычно результат их удивляет, но тест этот достаточно серьезный, и потому авторы регулярно обновляют его, а те, кто действительно хочет определить свои пока еще не проявляющиеся склонности, используют его для выявления собственного прогресса.

Предупреждение

Негативное влияние нехватки разнообразия очевидно в политической, социальной и экономической сфере. Понятно, что увеличивающееся разделение призывает преодолеть эту брешь в разнообразии. Такой призыв часто интерпретируют как потребность в большей эмпатии, то есть способности понимать и разделять чувства другого человека.

Команда Livity предупреждает – будьте осторожны, потому что хотя это достойный восхищения замысел, если поставить эмпатию во главу угла, это может привести к снижению разнообразия по той простой причине, что у каждого человека свои предпочтения и ему гораздо легче сопереживать людям, имеющим сходный опыт. Мы также подсознательно игнорируем взгляды или мнения тех, с кем не слишком хорошо знакомы. Как говорит об этом Эмили Голдпих, занимающаяся стратегическим менеджментом в Livity: «Собственные эхо-камеры людей ограничивают их желание входить в контакт с незнакомцами. Иногда они просто неспособны видеть дальше собственного мнения, что мешает состояться нормальному диалогу. На самом деле эмпатия может скорее возвести барьеры, нежели разрушить их, потому что поддержка оказывается тем, кто похож на вас, а другим остается лишь каменное равнодушие»{87}.

Не преувеличивайте значение эмпатии и не будьте слепы в отношении собственных наклонностей. Вспомните о рекламе Pepsi с участием Кендалл Дженнер, ролик имел самые добрые намерения, но в конечном итоге провалился. Попытка поднять флаг за разнообразие завершилась полным фиаско и стала предметом пародий.

Создайте свой кодекс: Принятие и адаптация

Предлагаемые статьи предоставлены лучшими, самыми смелыми и задиристыми пиратами современности, с которыми мне повезло встречаться в разных уголках земли, в разных секторах и отраслях. Однако их объединяет то, что все они

истинные борцы за перемены, в действительности выполняющие обещание изменить мир.

Вы, вероятно, читали некоторые статьи или отдельные абзацы, которые могли бы перенять, но, безусловно, есть и такие, о которых вы сразу можете сказать, что они вам не подходят. И это нормально. Я пытался сохранять предлагаемые «статьи» в стиле оригинальных кодексов, и очень старался придумать такие, которые могли бы вам понравиться, но не жалейте меня. Если они вам категорически не нравятся, проигнорируйте их и напишите свои или перепишите мои так, чтобы они работали на вас.

Цель – создать увлекательные, вдохновляющие, а главное, понятные статьи, с которыми легко соглашаться и которые сложно не соблюдать.

Так как же сочинить кодекс, который будет вести к победе? Создание своего пиратского кодекса включает принятие и адаптацию. Возьмите то, что вам нравится, и переделайте то, что не нравится. Вам не нужно начинать с чистого листа, вам не нужно следовать чьим-то правилам, вы можете взять готовые правила и настроить их под себя или просто взять их такими, какие они есть. Если вам покажется, что они будут работать на вас, то все предельно просто, командуйте – «скопировать и вставить».

Не имеет значения, стал ли ваш кодекс актом пиратства, важно лишь то, что он краток, остроумен, доступен и востребован, а его суть легко запомнить.

Вы понимаете, о чем я: совершенно необходимо сделать его простым. Оптимальный объем любого кодекса от пяти до десяти статей, в каждой статье – одно, максимум два предложения. Так вам будет проще его соблюдать.

Но это не означает, что кодекс легко сочинить. Он требует серьезного обдумывания и обсуждения, а достичь консенсуса зачастую достаточно сложно, даже если в качестве оппонента выступает один человек из вашей команды. Будьте готовы: часто труднее согласовать одну строчку, чем написать целую страницу. Но это не бизнес-планирование и не сеанс самоанализа. Написание кодекса не должно на несколько дней отвлечь вас от клиентов, покупателей или творчества. Это способ найти ваш центр притяжения, прежде чем начнется следующее приключение. Вы должны быть готовы жить и умереть в соответствии с ним, так что сделайте все правильно. Но главное – не бойтесь. Новое приключение – отлично. Значит, новая команда, новый набор статей.

Когда вы соберетесь писать новый кодекс, ищите только

такие статьи, которые могут воодушевить и возвысить вас, подогреть ваши амбиции, усилить уверенность и энергию, чтобы, пользуясь ими, вы смогли почувствовать себя способным вести успешную жизнь. Думая о том, как стать пиратом в рутине повседневности, убедитесь, что вы готовы ловить приходящие волны, не забывая, что должны приспособить кодекс для следующего приключения, основываясь на опыте, извлеченном из предыдущего. Как только вы приступили к разработке кодекса, сразу озаботьтесь тем, чтобы он был запоминающимся.

В те давние дни каждый матрос пиратской команды должен был доказать свою преданность кодексу. Из множества романтических историй мы знаем о клятвах, которые приносили пираты, стоя под скрещенными пистолетами или саблями, и о клятвах, произнесенных над человеческими черепами. Вы можете воспринимать эти истории настолько буквально, насколько хотите, в зависимости от того, сколько пистолетов, сабель и черепов имеется в вашем распоряжении, но знайте, что многие вполне успешные современные компании при приеме новых сотрудников проверяют их лояльность к своему кодексу.

Zappos – очень успешная компания по продаже обуви через интернет, прославившаяся своей настолько ценной корпоративной культурой, что в 2009 году продажи на Amazon достигли 800 миллионов долларов. Руководство пошло настолько далеко, что перед началом курса обучения стало предлагать соискателям 5000 долларов за отказ от работы в компании. Звучит вроде бы нелогично, но такой метод очень быстро и относительно дешево помог отличить сотрудников, которые пришли устраиваться всерьез и надолго, от тех, кто считал работу временной. Нет никаких клятв на крови, но можно практически безошибочно понять, кто с этого момента становится членом команды.

Какие статьи вы создаете, как отмечаете это событие и как делаете ваши статьи запоминающимися, – все это важно, но конечной составляющей, необходимой для работы любого кодекса, является подотчетность созданному своду правил.

Записано кровью

Создать кодекс и подобрать команду – это одно, а сохранить все это и заставить работать – другое. Последним необходимым элементом является обязательная для всех (даже если это один или пара человек) подотчетность сделанному выбору и конечно же кодексу.

Подлинная подотчетность – ключ к успеху. Безусловное

соблюдение вами и членами вашей команды статей кодекса сделает вас легендой пиратского движения, а манкирование ими оставит в статусе лузера. Легко сотворить героя с помощью большой идеи или сделать ошибку, возведя «креатив» в культ, когда только «людей с идеями» рассматривают в качестве главной составляющей любого процесса.

Пираты Золотого века, создававшие свои кодексы, были приверженцами подлинной подотчетности. Они выставляли кодекс на самом видном месте, иногда над дверью каюты капитана, иногда на грот-матче, но всегда там, откуда его можно было быстро выбросить за борт, поскольку в чужих руках он непременно стал бы смертным приговором для каждого пирата. И в духе абсолютной демократии свод правил, в формулировании которого участвовали все на борту, «следил» за всеми на борту.

Сделать ваш пиратский кодекс подотчетным не значит пришпилить перечень ценностей на стену и забыть о них, это значит написать его собственной кровью, чтобы сделать незабываемым.

На самом деле я не предлагаю вам кровопускание, я просто добавляю в текст драматизма. Я хочу убедить вас в важности подотчетности, хочу, чтобы вы предельно сосредоточились на строгости ее соблюдения.

Пиратский кодекс превращался в закон, который недопустимо было нарушить. Это был акт совместного творения людей, приверженных одним ценностям. Кодекс позволял каждому пирату открыто смотреть соратнику в глаза и знать, что он может доверить ему свою жизнь. Без общего и объединяющего согласия ваш кодекс не сможет полностью проявить свой потенциал и силу.

В качестве вдохновения, которое следует принимать с определенной осторожностью, давайте вновь вспомним пиратов и один из параграфов кодекса капитана Джона Филлипса, который отлично мотивирует безукоризненно следовать всем правилам кодекса:

> Если пират украдет что-либо из общего имущества или из добычи стоимостью хотя бы в один золотой, он будет высажен на необитаемый остров или застрелен.

Здесь нет неопределенности, нет места ошибке, поскольку подсчитать ущерб совсем не сложно – один золотой, одна «осьмушка» (примерно 20 долларов) – почти нулевая терпимость и самое суровое наказание. Этот параграф обязательно вводился в правила поведения любой пиратской команды – шайки грабителей и негодяев.

Эти классические пиратские наказания обретают более яркие цвета в кодексе Уильяма Кидда, особенно в статье, гарантирующей полное исключение воровства среди воров:

> Если пират смошенничает и лишит судовую команду трофея стоимостью от одного золотого, он теряет свою долю и должен быть высажен на первый же необитаемый остров или иное место.

И наконец, кодекс Бартоломью Робертса содержит дополнение относительно неукоснительной ответственности за каждое нарушение и решения споров на берегу:

> Если среди пиратов выявляли вора, ему отрезали уши и нос и высаживали на берег, не обязательно в необитаемое место, но в такое, где он непременно сталкивался с трудностями.

Ох уж! Не просто изгнание, но «с трудностями» и отрезанными носом и ушами. Снова ох уж!

Хочу прояснить: ни я, ни один человек из замечательной команды издательства, подготовившего эту книгу, не предлагает вам действительно выгонять кого-либо, кто не следует букве кодекса. Но вопрос об изгнании в случае необходимости вам действительно нужно продумать. Правда, скорее в метафорическом смысле.

Чтобы было еще понятней, речь идет не об угрозе. Я не сторонник того, чтобы использовать угрозу как стимул. Наоборот. Мне неизвестны случаи, когда угроза приводила к долгосрочным улучшениям в работе. Это порочный способ менеджмента, и прямые угрозы редки в лексиконе настоящих лидеров.

Вместо этого необходимо соблюдать правила, своего рода связующие звенья пиратского кодекса и общего чувства команды, подписывающейся под ним, вот это действительно мотивирует. Конечно, несколько мотивирует и страх наказания, но именно коллективное принятие решений действительно делает кодекс сильным. Это не установка сверху, а договор группы соратников, которые смотрят друг другу в глаза и говорят: «Если кто-то подведет товарища, то отвечать придется всем».

Таким образом, оценивая статьи и заимствуя предлагаемые мною идеи в свой кодекс, подумайте о том, как их выполнить. Они не должны стать самоцелью, но в то же время они должны быть настолько жесткими, чтобы ни один из членов команды не хотел бы подвергнуться подобному наказанию.

В процессе написания этой книги я вел тренинги по

составлению пиратского кодекса со старшими руководителями, менеджерами среднего звена, с предпринимателями и рядовыми сотрудниками, что дало мне возможность апробировать материал. Теперь, месяцы спустя после занятий, я с благодарностью принимаю сообщения о том, что кодекс – это «то, что я использую каждый день» и «один из самых мощных рабочих инструментов». И я также вижу, как люди подходят к вопросу о соблюдении кодекса. Вот примеры, которые, как мне сказали, хорошо работают.

1. Любой, кто нарушил кодекс, в течение недели каждое утро покупает кофе для остальных.
2. Любой, кто нарушил кодекс, получает гонорар на неделю позже.
3. Любой, кто подвел команду тем, что не соблюдал кодекс, надевает комический (по мнению команды) наряд и выкладывает селфи в социальные сети.
4. Тот, кто нарушил кодекс, ведет другого члена команды на ланч.

Мы все хотим успевать больше, поэтому смотрим выступления, в которых раскрываются секреты успеха, обещаем себе с понедельника завести новую полезную привычку и научиться лучше управлять временем. Мы загружаем различные приложения, соблазняемся возможностями органайзера на новом планшете или раскрашиваем список намеченных дел. Однако мы снова и снова возвращаемся к тому, что на мониторе висит миллион открытых таблиц, в голове мелькают экраны и картинки, а наше внимание сосредоточено на абсолютно неважных вещах.

Проблема заключается в том, что очень легко нарушить данные себе обещания. Если же обещания даются команде, то нарушить их сложнее, именно поэтому кодекс работает, ведь обещание дает вся группа, подписываясь под простыми правилами, которые легко принять и трудно нарушить.

Вот почему на этот раз все будет по-другому. На этот раз вы не сможете нарушить обещание, потому что в случае несоблюдения правил пиратского кодекса будете изгнаны из команды. На этот раз вы и ваша команда сочините свой согласованный Пиратский кодекс, и у каждого участника будет равное право призвать любого товарища соблюдать правила кодекса.

Теперь у вас есть с чего начать, но не забывайте о подотчетности и об изгнании, так что, если вы единственный человек в команде, нет отступления от кодекса, пока миссия не завершена, приключение не состоялось и добыча не захвачена.

Как можно тщательней составляйте кодекс, потому что каждый день дает шанс на победу, и, значит, нужно хватать его по-пиратски.

Тренинг «Будь пиратом»

Истинное благословение для человека иметь руку, определяющую его судьбу.

Пират Эдвард Тич, он же Черная Борода

И вновь пора обдумать и критически оценить все предложенное и переварить то, о чем мы узнали.

В этой главе мы выделили несколько мощных идей, из которых вы сможете составить будущий кодекс. Пришло время определиться, какие из них вам подойдут.

Статьи, которые я выделил, были придуманы другими, но представлены здесь, чтобы вы, не задумываясь, могли их украсть. Одни могут показаться вам фальшивыми, другие, наоборот, затронуть самые чувствительные струны вашей души. Сейчас важно выбрать именно те части, которые помогут изменить ваш мир.

В тренингах, которые я проводил, на этом этапе мы объединяем участников в небольшие команды для совместного придумывания статей кодекса. Я видел, как команды бунтуют, распадаются и переформировываются, – участники семинаров всегда очень серьезно подходили к этому этапу работы.

Все это будет верно и в отношении вас: в этот знаменательный момент вы начнете создавать черновой вариант вашего пиратского кодекса, позиционируя себя как члена братства. Возможно, это самая сложная задача, поскольку вам надо выбрать всего три параграфа, нарушение условий которых грозит «изгнанием». Именно сложность поставленной задачи дает самый позитивный отклик: создание кодекса силами небольшой группы устанавливает продолжительные отношения, способствует динамичному принятию решений и в некоторых случаях полностью меняет методы работы участников.

Итак, подумайте над следующим вопросом:

По каким трем статьям кодекса вы хотели бы жить?

Необязательно использовать те статьи, которые я вам представил (больше вы найдете на сайте bemorepirate.com, может,

у вас уже есть собственные или нравятся чьи-то. Не важно, откуда вы их возьмете. Сейчас просто напишите три статьи, которые будут направлять команду, уже собранную вами или будущую, и помните о главном: в случае нарушения правил любой пират будет изгнан из команды.

12. Призыв

Будьте собой

Мы подошли к концу книги, а это значит, что вы готовы начать ваше приключение. Наступает момент, когда вам необходимо решить, до какой стадии пиратства хотите дойти. Сейчас вы уже многое узнали. Первая часть книги позволила по-новому посмотреть на пиратов и узнать об их новаторском подходе и воровской натуре. Во второй части вы прошли через пять ступеней, познакомились с пиратскими методами, которые приведут к переменам, будь то небольшие бунты или то, что сможет трансформировать общество, культуру и политику. В третьей части был раскрыт секрет успеха пиратов: их кодекс. В вашей голове уже крутятся первые статьи собственного кодекса, и вы готовы придумать новые.

Но прежде чем вы услышите призыв к действию, есть еще кое-что, чем бы я хотел поделиться. Важно отметить, что, хотя превращение в пирата поможет вам стать более динамичным, эффективным и влиятельным, необходимо помнить, что образ пирата – это проявление вашей сущности, а не ее замена.

Размышляя над личными ценностями, выбирая принципы принятия решений и размещая их в своем кодексе, вы решаете стать пиратом, то есть собираетесь быть самим собой, но с присущими пиратам чувством уверенности в себе, четким пониманием цели и озорством.

Пираты, возможно, были безнравственными и запутавшимися людьми, но они пытались не только разбогатеть и обрести лучшую жизнь, но и оставить след в истории. В этих пиратах было что-то особенное, потому и живы до сих пор их истории, но в то же время они не делали ничего, чего не могли бы сделать и вы. Перед вами тот же выбор, и у вас те же шансы, что и у них. Вам просто надо найти свою правду, знать, за какое будущее вы будете бороться, а после того, как осядет пыль, решить, чем вы дорожите больше всего, чтобы защитить собственные ценности, как это делали пираты.

Пришло время выбирать. Стать пиратом и начать свой мятеж, написать свои правила и разработать собственный пиратский кодекс, чтобы изменить мир… или отказаться от своей правды и продолжать притворяться, что нет другого пути, кроме уже выбранного.

Что произойдет дальше, зависит от вас. Но, решив взять на

вооружение инструменты и методы пиратов Золотого века, не жалейте времени, чтобы убедиться в том, что вы знаете, кто вы есть, так же, как это сделали в свое время они. Пиратство раскроет лучшее, что есть в вас, но только вы знаете, в чем именно состоит это лучшее.

Всем известно клише, что жизнь коротка, но жизнь пирата была еще короче, поэтому нельзя терять время. По закону Парето, часто используемому в экономике, хотя изначально он был отмечен в природе, 20 % усилий дают 80 % результата. Другими словами, 80 % того, что вы делаете, – это пустая трата времени и сил, затраченных на то, о чем потом никто, включая вас, и не вспомнит. Длинный список героических дел, жизнь, подчиненная объему входящей корреспонденции, пребывание под властью людей с полным отсутствием воображения или неудачные решения – ничто из этого не имеет отношения к пиратскому ведению дел.

Знать, за что вы боретесь, чувствовать, что вы выкладываетесь на все свои лучшие 20 %, понимать, что работа идет отлично, чувствовать себя живым и способным перевернуть мир – это и значит быть пиратом.

Чтобы принять вызов мира и победить, вам необходимо знать, ради чего вы готовы сражаться, и игнорировать то, что не стоит вашего внимания. Вам необходимо точно знать, за что вы выступаете, иначе есть риск отвлечься на нечто незначительное; вы должны предельно четко определиться с направлением и постоянно его придерживаться, чтобы не потерять свой путь.

Если вы все еще размышляете, каким пиратом хотели бы стать, я расскажу последнюю историю-предостережение из Золотого века пиратства, о человеке, который, не разобравшись в самом себе, захотел стать пиратом, но впоследствии потерял себя.

Вернемся в период расцвета Золотого века, когда всем были известны имена пиратов и всем хотелось быть такими же бесстрашными и успешными. Лето 1717 года. Стид Боннет был хорошо образованным, успешным и счастливо женатым плантатором, без явных склонностей к пиратству. Но однажды, в возрасте двадцати восьми лет, Боннет решил растрясти семейные сбережения, чтобы резко поменять занятие, и превратился в «джентльмена пиратов». Он нанял команду, купил шлюп, который назвал «Месть», и покинул свой дом. К большому огорчению Стида, он оказался не готов к пиратской жизни, и в 1718 году его повесили. Его пиратская деятельность длилась всего год, и он был, наверное, худшим из всех пиратов.

На своем корабле Боннет с командой несколько месяцев

бороздили моря, в одной из стычек его серьезно ранили, но ему удалось выжить, и вскоре Стид встретился с Эдвардом Тичем – печально известным пиратом, прозванным Черной Бородой. Тич в то время командовал уже целой пиратской флотилией, он принял неопытного новичка под крыло и предложил ему «партнерство», позволив присоединиться к своей растущей армаде. На этом карьера неопытного буканьера закончилась – жизнь под командованием Черной Бороды ей никак не способствовала.

Краткосрочное партнерство прекратилось, как только стало ясно, что Боннет лишь прикидывается пиратом. Совсем скоро Черная Борода начал прибирать к рукам и команду «Мести», и сам корабль; потеряв власть, Боннет опустил руки. У него даже появилась странная привычка по утрам в ночной сорочке читать книги на палубе. Очень быстро он утратил остатки уважения команды, и пираты, обескураженные тем, что их капитан даже не пытается соблюдать принятые на судне правила, избрала капитаном Эдварда Тича. На том пиратская карьера Боннета закончилась.

Позднее он окончательно зарекомендовал себя человеком непиратского склада. В ходе пиратского суда Боннет обвинил свою команду в том, что она тайно грабила корабли, когда он спал в каюте, и даже предложил отрубить себе руки и ноги, чтобы гарантировать неучастие в грабительских вылазках.

Стида Боннета казнили в чарлстонском Доке смерти в Южной Каролине, а его труп превратили в обычный предмет антипиратской кампании – его подвесили над водой на традиционные три прилива в качестве предупреждения другим глупцам, готовым рискнуть домашним уютом, чтобы стать пиратами.

По сути, желание Боннета похоже на установки Джона Уэйна и стремление к успехам Эррола Флинна, то есть на кризис среднего возраста. Этот парень задает экзистенциальный вопрос «Кто я есть?», покупает не подходящий себе мотоцикл Harley-Davidson и заводит обреченные на неудачу романы. Или как в случае с пиратами – корабль не подходит, а значит, дело обречено. История Боннета – это предупреждение о необходимости быть готовым утвердиться в своем мятеже, делать небольшие шаги и проверять идеи, но самое главное – быть самим собой. Если попытаться стать кем-то другим и жить во лжи, тогда есть вероятность, что внутренний «черный бородач» восстанет, и шанс на истинное приключение будет утрачен.

Так что, готовясь стать пиратом, не забывайте оставаться собой. Выберите бунт, который отвечает вашей правде,

придумайте правила, которые рады будете соблюдать, украдите кодекс, который включит ваше воображение, и, наконец, напишите параграф кодекса, которым сможете гордиться. Будьте собой, и вы не станете Боннетом.

Казните ваши сомнения – они предатели

После Второй мировой войны легендарный антрополог Маргарет Мид выступала на встрече великих мира сего, которые обсуждали будущее. Считается, что именно на этой встрече она произнесла ставшие бессмертными слова: «Не сомневайтесь, что небольшая группа мыслящих, социально активных граждан может изменить мир; на самом деле только она и может». За семьдесят лет небольшие группы мыслящих людей, а в последнее время и владельцы различных вдохновляющих аккаунтов в Instagram цитировали эти слова снова и снова в надежде на перемены.

Мы все знаем, как трудно в реальной жизни следовать таким сильным установкам, ведь надежды и мечты многих социально активных людей губит безжалостный пресс бюрократических и эгоистичных систем, а порой элементарная лень, самонадеянность и отсутствие воображения.

Но даже если порой трудно сохранить веру в свое дело, мы понимаем, почему слова Маргарет так часто цитируются: потому что глубоко внутри мы знаем – это правда.

Другая знаменитая Маргарет, на этот раз Маргарет Уитли, дополнила эти слова: «Все перемены, даже крупные и мощные, начинаются с отдельных людей, которые говорят о том, что их волнует»[{88}].

Я уделяю так много внимания двум Маргарет, потому что надеюсь, что вас зацепит эта обманчиво прямолинейная, но стоящая мысль, которая подытоживает все, что мы узнали о пиратах, и говорит о той власти, которую вы можете обрести, став пиратом.

Вы унаследовали настолько подорванную систему, что все, кроме радикальной альтернативы, представляется настоящим самоубийством; как правило, мы пытаемся встроить нашу жизнь в экономику и экосистему, которые едва могут поддержать наш масштаб; нами управляет высшее общество, задешево продающее биосферу ради дополнительной прибыли; и помимо всего прочего, мы принимаем глобальную «истину», которая говорит, что только так и можно жить. Будущее почти гарантированно готовит вам катастрофическое прозрение, когда вдруг выяснится, что в сложной ситуации никто не хочет прийти вам на помощь.

Но, принимая эту реальность, вы не должны пугаться или

впадать в депрессию – это просто факт будущего. Мы здесь не собираемся предлагать глобальные способы спасения мира, да и в любом случае, где бы они ни были предложены, я не уверен, что они будут работать. Мы здесь для того, чтобы определить, какую хорошую встряску мы как пираты можем устроить на периферии, какие идеи мы можем выдвинуть, чтобы поднять волну, способную оказать давление на центр. Достичь такого пиратского влияния сможем только мы как лидеры этого восстания, за которым последует переписывание правил, что, в свою очередь, поможет набрать команду, которая будет следовать пиратскому кодексу, – достаточно жесткому, чтобы помочь нам пережить грядущие штормы.

Нужно помнить: делать новое, бросая вызов старому, ставить новое на более высокую ступень – некомфортно, порой трудно и даже страшно. Не важно, работаете вы один или в составе большой команды, любые перемены вызывают у людей легкое чувство тревоги. Мы изначально настолько настроены избегать дискомфорта, беспорядка и хаоса, что можем легко оказаться обескураженными первым же препятствием или попасть в ситуацию, когда все начинает идти наперекосяк. Но вам нужно научиться принимать такие положения. Если следование вашей идее пугает, значит, вы, скорее всего, что-то делаете не так. Практически невозможно создать или сломать что-то и при этом не столкнуться с некоторыми неудобствами и даже проблемами. Как и знаменитые флибустьеры, мы должны уютный комфорт болота превратить в бурлящий поток. Нам нужно подружиться с беспорядком, почувствовать себя уютно в хаосе и принять эти полезные и позитивные составляющие процесса привнесения перемен.

«Сложное воображение»

Начав путешествие к переменам, на которые вас вдохновили пираты, не думайте о том, как будет выглядеть завершающая фаза, главное – начать. Очень многие не решаются сделать первый шаг, потому что не знают, что получится в результате, или беспокоятся о том, что им неподконтрольно. Помните, бояться и беспокоиться – значит никогда не стать пиратом.

На самом деле, когда вы начинаете писать книгу, незнание того, что будет в последней главе, говорит о том, что вы на правильном пути. Пираты добивались успеха, потому что не боялись заглянуть за край карты. Незнание того, куда могут завести идеи, – отличная стартовая позиция.

Разве братья Люмьер изобретали кинематограф ради

попкорна, вечерних свиданий, поцелуев в темноте, артхауса и всех тех потрясающих вещей, которые связаны с кино?

Разве Александр Белл, изобретая телефон, предвидел, что не будет любить эту «игрушку», которая станет определяющим элементом XXI века, потому что она будет отвлекать его от работы, и отдал предпочтение телеграммам?

Разве Томас Эдисон, создавая фонограф, понимал то удовольствие (или феноменальную коммерческую возможность), которое принесет проигрывание музыки дома, знал, что созданная им машина – это массивный диктофон, нужный только бизнесменам? Готовы поспорить?

Разве Ада Лавлейс, когда писала первую программу для компьютера, задумывалась о глубоких отношениях между отдельными людьми и обществом и о том, насколько они смогут взаимодействовать с технологией как инструментом сотрудничества? На самом деле да, но, может, она была чуточку умнее других.

И разве пираты ставили своей целью опередить большинство социально прогрессивных изменений современной цивилизации, когда писали свой пиратский кодекс?

Разумеется, нет. Они просто пытались избавиться от жестокости, принятой в королевском флоте, и лучше организовать свою жизнь. Вы понимаете, о чем я?

Благодаря преимуществу ретроспективного взгляда мы вольны удивиться тому, что эти бунтовщики не смогли осознать полный потенциал своих идей, когда переписывали правила своего времени. Так что не стоит пугаться масштаба вызова и отказываться от него, вместо этого стоит получить удовлетворение, предпринимая небольшие, но исполненные благих намерений шаги.

Малала начинала с блога. RZA начал с сеанса звукозаписи стоимостью 300 долларов. Стив Джобс начинал со взломов телефонов и бесплатных звонков в компьютерном клубе фриков. Chance the Rapper начинал с микстейпов в интернете. Я начинал с рейва на парковке.

Заряжайтесь вдохновением от этих бунтовщиков, начинайте с небольших пиратских действий и бейте по больному месту. Быстрый удар даже по самым большим шарам может опрокинуть почти любую кеглю. А небольшая идея, когда придет ее время, может превратиться в нечто монументальное. Чем тщательнее вы разрабатываете идею, экспериментируя с нею, испытывая ее, делясь ею, тем сильнее она становится.

Когда я говорю об объединении идей, меня вдохновляет закон сложного процента[17], и я ввожу термин «сложное

воображение», потому что считаю, что здесь действуют те же самые законы. Альберт Эйнштейн якобы сказал, что сложный процент – это восьмое чудо света, а до него силу этого чуда понял Бенджамин Франклин. Когда в 1790 году он умер, то оставил на объединенном счете двум своим любимым городам, Бостону и Филадельфии, по 5000 долларов с условием, что города не притронутся к деньгам до 1991 года, и вот по достижении этого срока оба города получили по 20 миллионов.

Принцип, на котором основывается смешивание, очень мощный, и я поднял этот вопрос, потому что он вписывается во все пять этапов пиратского изменения – один небольшой акт восстания перерастает в мятеж, который предполагает лучшее правление и лучший способ действия, его отлаживают с помощью сотрудничества и расширения до момента начала влияния на мейнстрим. Приняв некую идею, развивая ее, испытывая и расширяя, даже небольшая группа небезразличных людей может осуществить большие изменения. Пиратский кодекс – это страховка, защищающая ваши инвестиции.

К. С. Льюис отмечал: «Добро и зло повышаются при сложном проценте. Вот почему бесконечно важны те небольшие решения, которые мы принимаем каждый день»[{89}]. Автор приходит к заключению, что «самый маленький добрый поступок сегодня – это захват стратегической точки, откуда несколько месяцев спустя можно начать путь к победам, о которых раньше и не мечталось».

Поэтому не имеет значения, насколько велика ваша команда. Поэтому не имеет значения, сформировалась ваша идея или только начинает складываться. Поэтому намерение – это главное, а небольшая команда идеальна для старта. По этим причинам идеи пиратов вырвались из укромных заливов Карибского моря и встряхнули мир. Когда вы выступаете против несправедливости или хотите изменить что-то на своей улице, работе, в классе или общине, начинайте как пират и посмотрите, куда это вас приведет.

Энн Бонни сбежала к пиратам и в конечном итоге вдохновила скульптора на создание символа Свободы. Генри Морган начал на скромной ферме в Уэльсе, но определил эпоху, стал легендой и вдохновляющей силой иной, более динамичной организационной системы. Черный Сэм Беллами был младшим из шести детей и сбежал из дома еще мальчишкой, однако стал «принцем пиратов», ярким олицетворением их самых прогрессивных идей честности, справедливости и равенства, что в те времена воспринималось как открытое восстание, а теперь стало уроком для всех нас.

Главное – начать.

Как делали некогда Морган, Беллами и Бонни, вы всматриваетесь в туманные горизонты возможностей, несправедливости, шансов и перемен, но теперь вооруженные тактиками и методами пиратов, которые помогут вам достичь успеха. Если вы возьмете только одно из того, что мы рассмотрели, пусть будет так, а дальше все зависит от вас.

Пираты *черпают силу, восставая против существующего положения.*

Пираты *нарушают и в конце концов переписывают правила.*

Пираты *сотрудничают для достижения масштаба, а не роста.*

Пираты *сражаются за справедливость и выступают как враги эксплуатации.*

Пираты *рассказывают истории, превращая их в свое оружие.*

Пираты объединяются

Двенадцать месяцев назад я думал, что пишу книгу-метафору, как делать вещи по-другому, но по мере приближения к ее окончанию я понял, что произведение, которое я предоставляю вашему вниманию, гораздо больше, чем книга. Это и разговор, и тренинг. Это и проект, и платформа. Это и задушевная беседа, и сообщество.

Где бы я ни выступал – в Африке, Европе или Америке, – везде многие разделяют страхи о будущем мира и страстно переживают по поводу своей роли в создании новой системы. Они ищут способ осмысления работы и жизни. Они призывают к переменам. Они ищут новые ролевые модели, новые способы организации и новые методы работы.

Если вы услышали призыв, присоединяйтесь к нам, небольшой группе мыслящих и неравнодушных пиратов, объединенных идеей «хорошей встряски» и собирающихся бросить вызов миру, чтобы выиграть.

Присоединяйтесь к мятежу.

13. Пиратский список

Иногда трудно быть пиратом, когда вы запутываетесь в таблицах, замираете, открывая очередной слайд Power Point или видите, что кредитка заблокирована, потому что вы оставили работу ради мечты, которая может изменить мир, или потому что вы, организовав стартап, столкнулись с суровой реальностью и поняли, что не все так просто. Будут моменты, даже дни, когда вы начнете думать, что не сможете стать пиратом. В такие времена вам нужно порыться в загашнике и отыскать смелость или для вдохновения посмотреть на других пиратов.

Существует множество блестящих личностей, групп, организаций и сообществ, пиратов по натуре, действующих на периферии отраслей, ищущих новые идеи и вдохновляющих молодое поколение. За свою карьеру и в ходе написания этой книги я встретил тысячи первопроходцев, которые пытались нарушить правила и создать новые, более совершенные. Они не боялись быть другими и старались реорганизовать свои миры, чтобы сделать их лучше.

Я взял на себя смелость упомянуть о нескольких своих любимых пиратах, от Patreon до Тейлор Свифт. Думаю, что не все они известны широкой общественности, но все они для внедрения перемен используют пиратские методы и действуют в соответствии со своим кодексом.

Используйте этот список по своему усмотрению. Выберите одного, никого не выбирайте или выберите всех.

Я привожу эти примеры, чтобы они взволновали вас, вдохновили и усилили мотивацию стать пиратом именно тогда, когда вам покажется, что вы на пределе.

Я намеренно не стал составлять исчерпывающий список и никак не систематизировал его. Здесь приводятся имена и названия двадцати из ста пиратов. Чтобы узнать об остальных или внести в список известного вам пирата, пройдите по ссылке www.bemorepirate.com и присоединяйтесь к нам.

1. **Escape the City.** У этих ребят хватило мудрости понять, что умные люди хотят получать от своей работы не только деньги, и они поняли это задолго до того, как мировые отчеты рассказали нам, что люди хотят работать там, где есть цель. Escape the City начиналась как бюллетень для городских работников, информировавший их о том, в каких прогрессивных организациях, которые хотят изменить мир к лучшему, они могут применить свои профессиональные способности. Вскоре они

превратились в рекрутинговое агентство «наоборот», помогающее большим талантам не тратить попусту свои способности в финансовом секторе, направляя их на службу благу и добру.

2. Профессор **Мухаммад Юнус** выдвинул меняющую мир идею микрофинансирования, когда решил дать денег женщине, каждый день на одном и том же месте просившей милостыню. На основе такой масштабной, но простой идеи он построил Grameen – суперсеть социальных предприятий, от рыболовных до занимающихся связью, которые смогли предоставить миллионам людей более справедливые условия труда и помогли им вырваться из нищеты. В ходе выполнения миссии «Оставим нищету в музее» бесстрашие и открытость Юнуса привели его к серьезной конфронтации с бангладешским правительством, но и позволили получить Нобелевскую премию мира и наладить партнерские отношения с такими мировыми брендами, как Danone и Adidas.

3. **Софи Транчелл** представляет собственную лигу. Она основала кондитерскую компанию Divine Chocolate («Божественный шоколад»), когда логотип Fairtrade («Честная торговля») на продуктах начал означать, что они дороже и хуже на вкус, чем их «нечестная» альтернатива. Софи сыграла с многомиллиардной шоколадной индустрией в свою игру и выиграла. Она не только создала завидный бренд, который потребовал полку у розничных торговцев высшего класса, но и выиграла жестокое сражение с сетевыми супермаркетами, и все благодаря тому, что высокая степень прозрачности дала возможность шоколадным фермерам из Ганы стать совладельцами и соуправляющими компании. Как в случае с настоящим пиратом, успех Софи привел к тому, что международные компании, производящие шоколад, стали работать с поставщиками честной торговли; флот последовал примеру пирата.

4. **Сатоси Накамото** в истинно пиратском духе сохраняет инкогнито: до сих пор никто не знает имени изобретателя первой в мире «криптовалюты», и, будем до конца честными, никто не знает, как она работает. Но она все-таки работает, и с момента своего появления в 2009 году биткойн заставляет весь финансовый рынок трепетать от ужаса перед «децентрализованной валютой». Правил никто не понимает, ведь нет страны, которой эта валюта принадлежит, ее пользователями являются только граждане интернета, но цена ее на бирже постоянно растет, а влияние только возрастает.

5. **Роберт Филлипс**, или Гражданин Роберт, как он себя называет в социальных сетях, бросил одну из крупнейших

компаний по связям с общественностью Edelman, руководителем которой был, когда вдруг понял, что пиар мертв, а бизнес-модель безнадежно устарела. Он не просто ушел из индустрии, он объявил ее мертвой и похороненной, а затем опубликовал книгу, чтобы разъяснить свою точку зрения, – «Поверьте мне, PR мертв» (Trust Me, PR is Dead). Вместе с бывшей сотрудницей рекламной фирмы Кристиной Армстронг он основал Jericho Chambers – консалтинговую компанию и своего рода мозговой центр, пекущийся об общем благе. Компания Jericho Chambers называет себя «сообществом экспертов и активистов, работающих вместе для продвижения в XXI веке коммуникационных программ, лидерства и доверия, а также для обсуждения вопросов, связанных с будущим мира, который должен стать более открытым и толерантным и давать больше надежды». Другие называют ее «антидотом McKinsey и WPP, альтернативой, в которой нуждается консалтинговый сектор».

6. **Пэм Вархурст** стала зачинательницей нового движения Incredible Edibles (*букв.* невероятная еда), которое с помощью продуктов изменило жизнь небольшого городка на севере Англии. На свободных участках земли, на лужайках и даже перед полицейским участком Пэм и ее команда посадили «пропагандистский огород», который изменил отношение общества к еде, природе и в конечном счете к себе. Пэм и ее «овощные пираты» буквально взорвали интернет и породили глобальное движение, когда она выступила на канале TED, вдохновив сотни общин использовать неиспользуемое, чтобы образовывать, кормить и мотивировать людей. Сегодня существует свыше ста групп Incredible Edible в Великобритании, а также во всем мире, которые радикально меняют целевое использование земли, чтобы выращивать овощи, восстанавливать равновесие в общинах и в их отношениях с природой.

7. **Patreon** – это революция для творческих людей и организаций. Впервые артистам, авторам и создателям разрешили позволить своей аудитории подписываться на их работы и переводить небольшие суммы прямо в процессе их творения. Таким образом люди могут помочь понравившимся артистам, и при этом не финансировать целые проекты. Эта краудфандинговая платформа быстро становится одной из самых важных креативных сетей в мире; ее запустили в 2013 году, и в течение пяти лет в ее состав влились более 50 000 творческих работников, которые за счет небольших, но достаточно регулярных перечислений получают до 150 миллионов долларов от своей многочисленной аудитории.

8. **Джамаль Эдвардс** был подростком, когда начал снимать

Восточный Лондон с площадки грайма. В поисках эксклюзивных, оригинальных по содержанию видео и съемок фристайл-рэпа, он полночи колесил по городу, снимая ролики, потом до утра монтировал их, после чего сразу выкладывал на YouTube, и число его подписчиков неуклонно росло. Наконец его платформа стала сайтом номер один для любого исполнителя, приезжающего в Великобританию. В итоге Джамаль отправился в турне с Jay-Z, став лицом Google TV. Его изображение появилось на билбордах, он даже удостоился чести быть замеченным королевой. Используя свою историю и влияние, чтобы поднимать еще большую волну, Джамаль вдохновил тысячи молодых людей последовать его примеру.

9. **Girl Effect** – простая идея с огромным потенциалом, которая, по словам некоторых величайших рассказчиков, способствовала переписыванию правил международного развития. Организация Girl Effect утверждает, что инвестиция в девушек в развивающихся странах дает максимальный эффект, потому что: а) обходит обычные коррупционные схемы; б) является реальным вкладом в будущее; в) оказывает поддержку группам, которые обычно остаются без внимания. За их успехом стоит Nike Foundation, чьи деньги и сила бренда позволили Girl Effect изменить традиционный способ оказания помощи.

10. **Тейлор Свифт** может показаться не похожей на буканьера, но она пират до мозга костей. Отказавшись от традиционного пути в звукозаписывающей индустрии, Тейлор предпочла лейбл небольшого городка, где она полностью контролирует свою карьеру. Не обладая поддержкой индустрии, она тем не менее достигла огромного влияния. Ее повествование через песни, контент, соцсети и хорошо «дирижируемые» сплетни, вендетты и «смертельную вражду» со всеми, от Канье Уэста до Кэти Перри, означает, что она обычно упоминается наряду с самыми известными личностями в мировых социальных медиа.

11. **Уайли** (Eskiboy, или британский Крестный отец грайма) – новатор, экспериментатор, подстрекатель и уличный пират. Уайли покинул восточнолондонскую гэридж-группу, в составе которой получил известность, стратегически начав «ссориться» с друзьями, которые вдруг превратились в конкурентов и помогли сделать его популярным. Но важно то, что он впервые использовал абсолютно новый звук – звук, который завоевал поколение, поскольку он уловил момент и создал то, что было направлено против всего. Отмечается его влияние и прямое воздействие на многих британских артистов, от Эда Ширана до Диззи Раскала, но он сам остается непредсказуемым, с ним очень тяжело работать, и в некоторых отношениях он наблюдает со

стороны, как звук грайма, который он помог определить, вошел в мейнстрим, а его новые звезды стали появляться на первых страницах новостей.

12. **Мехико** – один из самых больших и самых старых городов мира. Погрязший в коррупции и наркотрафике, он не стал центром гражданских инноваций, однако это именно то, чем он занимается: противостоит вызовам и нарушает все правила традиционно католической страны. Мехико участвует в одном из самых крупных мировых экспериментов по объединенной демократии, когда граждане помогают создавать политику онлайн, что приводит к прорывным инновациям в социальной политике: от легализации абортов до ограниченной формы легальной эвтаназии, разводов «без чьей-либо вины» и однополых браков. Он активно поощряет социальные бизнес-сообщества, совершенствует образование и занимает жесткую позицию в отношении коррупции.

13. Объединение **Responsive.org** – это манифест перемен, который может оказать влияние на любую организацию. От Microsoft до Pepsi, от правительств до благотворительных организаций, от стартапов до транснациональных компаний. Члены Responsive опубликовали манифест о развитии организационной теории, в котором заявили, что должны перейти в режим «самоорганизации». Они защищают «создание ради обучения» с механизмами быстрого реагирования, встроенными в действия команды и в обработку информации и творческую работу. Они поощряют экспериментирование и непрерывное совершенствование и утверждают, что оно достижимо, если встроиться в новую парадигму, где служащие и клиенты существуют внутри единой сети и равняются на общую цель. Возможно, в будущем организации именно такого типа будут у всех на слуху.

14. **Meu Rio** – потрясающая мощь, придающая реальную силу коллективному голосу молодежи Рио-де-Жанейро. Эту платформу, на которую подписались многие тысячи молодых людей, невозможно игнорировать, и с момента ее запуска в 2011 году она одержала значительные победы, которые укрепили ее репутацию мощной молодежной сети. Среди ее достижений блокирование коррумпированных политиков, препятствование закрытию школ и поддержка защиты окружающей среды в городе. Но самое значительное достижение платформы в том, что она доказала: организованная и объединенная группа молодых людей может изменить мир.

15. **Эдвард Сноуден** поставил на карту больше чем карьеру, он рисковал попасть под суд и получить длительный тюремный

срок, когда раскрыл секреты Центрального разведывательного управления (ЦРУ) и Агентства национальной безопасности (АНБ) Соединенных Штатов Америки, рассказав миру, что эти организации держат всех нас под пристальным наблюдением – факт, который они предпочли бы скрыть.

16. Основатель международной некоммерческой организации **WikiLeaks**, возможно, больше известен по причине предъявленных ему обвинений в неподобающем поведении, но именно работа этой организации обеспечила ей место в этом списке. Будучи ключевой платформой благодаря обнародованию самых горячих фактов, организация стала каналом между теми, кто вскрывает факты, которые мир должен знать, чтобы обеспечивалась подотчетность, и медиа, которые и должны давать это знание.

17. **Мэтт Паркер** и **Трей Стоун** нарушили и переписали правила, создав «Южный парк» – знаменитый анархомультфильм, который взломал принятые границы того, над чем считалось приличным смеяться. Их жгучая сатира держит под своим прицелом практически все: от Иисуса (регулярно) до гендерной политики и культурной идентичности, от большого бизнеса до политиков и капитализма вообще. И все это они высмеивают, придумывая невероятно грубые, но в то же время невероятно смешные шутки. Остается лишь несколько важных аспектов в обществе, которые они обошли вниманием.

18. **Development Monitor** берет самую жестокую правду и придает ей форму доступных данных, которыми может пользоваться любой. Собранные им серьезные доказательства показывают, что международная помощь развивающимся странам, это широко распространенное убеждение, скорее всего, основывается на плохом знании математики. Было доказано, что каждый вложенный в «развивающуюся страну» благотворительный доллар приносит государству-инвестору или фонду международного развития 100 %-ю прибыль. Было много призывов повысить эффективность международной помощи, чтобы изменить ее и освободить от обвинений в раскручивании нового этапа колониализма. Но именно Development Monitor представляет этот аргумент таким образом, что его невозможно игнорировать.

19. **Don’t Panic** началась с протестной листовки, которую раздавали завсегдатаям клубов перед уходом. Вскоре акция приобрела популярность, и с Don’t Panic начали сотрудничать социально активные художники, такие как Бэнкси и Шепард Фейри. В течение двух десятилетий Don’t Panic написала собственные правила и преобразилась, расположившись

настолько близко к периферии, чтобы быть действительно инновационной, и в то же время оказавшись достаточно близко к центру, чтобы вызвать большие изменения. Для международной организации Save the children («Спасем детей»), занимающейся защитой прав детей, они сняли трогательное видео Most Shocking Second a Day Video, в котором показали войну глазами маленькой девочки. Это благотворительное видео получило самое большое количество просмотров. Их работа для Greenpeace, высмеивающая «Лего. Фильм», положила конец долгосрочным отношениям между компаниями Lego и Shell Petroleum. А один их телефильм был удостоен премии Bafta.

20. Газета **Guardian** имеет действительно пиратские корни. Ее учредитель Джон Эдвард Тейлор прочитал в Times тенденциозное сообщение о рабочих беспорядках, свидетелем которых он был. Именно тогда у него возникла идея издавать газету, которая будет заниматься беспристрастными расследованиями. С этого времени газета Guardian отстаивает эти принципы, а ее независимость гарантирована хорошо инвестируемыми и предельно защищенными резервами треста. Газета всемирно известна смелой журналистикой и справляется со всеми, кто когда-либо мешал ее работе. За множеством громких историй стоят журналисты из Guardian – от панамского офшорного скандала и «Райских бумаг» (Paradise Papers) до позорного скандала, связанного с прослушкой медиаимперии Мёрдока. Сохраняя журналистские идеалы, газета в своей бизнес-модели остается инновационной, находя способы зарабатывать деньги, которые бы позволяли защищать ее независимость и целостность. В 2017 году благодаря инновациям был запущен акселератор инициатив, что позволило увеличить число инвесторов до рекордного уровня. 800 000 читателей по всему миру призвали поддержать журналистские принципы и подходы Guardian.

> Время от времени у нас появлялась надежда, что, если бы мы жили праведно, Бог позволил бы нам стать пиратами.
>
> *Марк Твен*

Благодарности

Спасибо.

Прежде всего моей жене – за терпение, любовь и поддержку, которые столь необходимы, когда имеешь дело со взрослым мужчиной, мужем и отцом, который жаждет быть пиратом. Спасибо, я тебя люблю.

Есть много пиратских команд, которые мне хотелось бы поблагодарить за приключения, давшие мне возможность написать эту книгу. Со многими из этих команд я сражался бок о бок, пережил множество приключений, и все эти единомышленники давали мне вдохновение во время путешествия, в котором я учился противостоять миру и побеждать. Я особенно благодарен тысячам молодых людей, которые наполнили смыслом мою работу и жизнь. Это старая школа Livity: Мишель Морган, Кейт Брандл, Каллум Макгео, Лиане Робинсон, Лайлун Кази, Паола Дос Сантос, Марк Герни, Джо Маккарти, Джош Коннелл, Ойн Акини, Мира Джесани, Майа Дебовская и многие другие. И огромная признательность представителям школы Livity, новой и будущей, вам, Кэти Вудроу-Хилл, Том Эллис, Джеймс Хогвуд, Тай Стэнтон, Джиллиан Джексон, Флосси Харвуд, Стейси Столлери, Феликс Морган, Айшат Ола-Саид, Ханна Оуэнс, Шахназ Ахмед, Джеймс Хонесс, Карина Тсакзык, Стивен Вудфорд, Люси Инмонгер, Ральф Гувертс и, конечно же, Алексу Гоату. Есть еще сотни других пиратов Livity, которых и не перечислить, и я искренне благодарю их за приключения, что меняют мир. Гэвин Вил, Тарин Айрес, Сифиве Мпайе, Карейн Безуденхоут, Нкули Млангени и Дитиро Мадисенг – спасибо всей африканской команде Livity. Огромная благодарность команде, которая в течение десяти лет была с журналом Livity: спасибо вам, Джордан Джаретт-Брайан, Клео Соазандри, Азиза Фрэнсис, Сиан Андерсон, Франсес Акуах, Соня Тейбовей, Эмма Варрен, Рахул Верма, Шантель Фидди, Кей Далами и многие тысячи других. Безмерно благодарен и другой команде, в которую входят Том Баррат, Джо Грей, Шейди Баджелванд, Дуэйн Лактунг, Жизель Стил, Анна Хамилос, Афина Симпсон и многие другие. Джо Уэйд из Don’t Panic, The Dubplate Pioneers, Люк Хаймс, Луи Фиггис и Джастин Стеннет, социальное предприятие Ambassadors, все семейство Amaphiko и особенно Ралука Симуч и дядя Ян Калверт, команда UnDivided, особенно Элспет Хоскинс, Джо Портер, Шарлотта Герада, Хафса Дабири, Роб Уилсон, Дэвид Рид, Джеми Макколл, Эдвард Бутт и тысячи других молодых людей, принимавших участие в наших

проектах, – спасибо. Я благодарен моим наставникам – Лиаму Блэку и Синклер Бичем, – без которых я бы гораздо чаще сбивался с пути. И всем остальным – участникам многих проектов, планов, мечтаний и замыслов, всем тем, кто участвовал в сражении, кто был частью семьи Livity или участником любого из моих приключений в течение прошедших двадцати лет, кто старался совершить что-то значимое. Спасибо вам.

Я благодарен команде издательства Penguin Random House, сотрудники которого показали себя отличными пиратами, это Лидия Яди, первая среди пиратов Penguin, а также Фред Бейти, Дэвид Овер, Джэль Рикетт, Джон Гамильтон, Крис Бенджамин, Ричард Брейвери, Маттиас, Лорд, Селия Бузук, Джоанна Приор, Том Велдон, а также Хелен Койл и Тревор Хорвуд.

Особая признательность собратьям, благодаря которым в моих парусах всегда был попутный ветер. Это Джон Александер, идеи гражданства которого лежат в основе этой книги. Род Стэнли, который познакомил меня с хорошей встряской. Каллум Макгео, которому я бесконечно благодарен за вдохновение. Эмма Варрен и Флоренс Вилкинсон – вы были моими первыми критиками. Джилл из Phoenix – спасибо за уютное местечко, где хорошо писалось по утрам. Благодарю за вдохновение, беседы, критику, знания и опыт – на всех фронтах, от обложки до содержания: спасибо, Оли Барретт, Энди Ласт, Джонатан Вайз, Шахназ Ахмед, Габби Кахане, Майкл Боханес, Тим, Смейл, Джо Вейд, Шарлотта Дей-Левин, Лорен Грант, Винни Маддейдж, Адриан Валенсиа, Люк Хаймс, Брин Валбрук, Паскаль Мелине, Сара Бендер, Джастин Клемент, Сара Милн-Рове, Джиллиан Лонерган, Шерилин Шакелл, Наташа Меррингтон, Дэниэль Соломонс, Саул Паркер. Самая большая благодарность Адаму Дей-Левину – за постоянный творческий вклад, одобрение, энтузиазм и поддержку.

Неизмеримая благодарность всем ученым, историкам, экономистам, авторам и энтузиастам, на чьи работы я опирался и у кого прошу прощения за недостаток академической строгости и исторической подготовки. Хотел бы воздать должное вам, Маркус Редикер, Питер Эрле, Дэвид Кордингли, Питер Лисон, Рудольф Дюран, Жан Филлип Верн, Э. Т. Фокс, Дуглас Берджесс, Бенерсон Литл, Алекса Клей, Майра Филипп, Мэтт Мейсон, Адам Морган, Ангус Констам, Кестер Бревин, Лаура Соок Данком, Филипп Госсе, Даниэль Дефо и, разумеется, капитан Джонсон. Я чрезмерно благодарен Мэтту Альберсу и его Pirate History Podcast, рассказы которого звучали саундтреком, сопровождая написание книги. И если кто-то может помочь мне найти моего школьного учителя истории Питера Хикса, я хотел бы

поблагодарить и его. Возможно, он и представления не имеет, какое вдохновляющее влияние оказал на меня.

И наконец, спасибо моей маме, потому что без этих слов моя благодарность была бы незавершенной, как и во мне без нее ощущалась бы пустота.

notes

Сноски

1

От *англ.* Old fashioned – «старомодный». – *Здесь и далее, если не указано иное, прим. перев.*

2

«Спутник бонвивана» – первый профессиональный справочник бармена, созданный Джерри Томасом.

3

Полное название книги – «Всеобщая история грабежей и смертоубийств, учиненных самыми знаменитыми пиратами, а также их нравы, их порядки, их вожаки с самого начала пиратства и их появления на острове Провидения до сих времен». На русском языке выходила как «Всеобщая история пиратов» и «Всеобщая история пиратства». См.: *Даниэль Д.* Всеобщая история пиратства. М.: Азбука-Аттикус, 2014. – *Прим. ред.*

Цит. по: *Айзексон У.* Стив Джобс. М.: АСТ, Corpus, 2012.

5

«Тетушка Биб» (*англ.* Aunty Beeb) – так в Британии шутливо называют BBC.

6

Движение «Талибан» – организация, признанная террористической и запрещенная на территории Российской Федерации. – *Прим. ред.*

7

Аллюзия на сцену перед зеркалом из фильма с Робертом Де Ниро «Таксист».

8

Док смерти располагался на берегу Темзы у Ист-Уэппинга, он стал традиционным местом казни пиратов и морских бродяг.

9

Monsanto Company – мировой лидер в области биотехнологии растений, часто называется «самой злой корпорацией» из-за выявленных фальсификаций в исследованиях, проводимых компанией, и из-за производства генномодифицированных продуктов. Руперт Мёрдок – медиамагнат, обвиняемый общественностью в подавлении свободы слова. – *Прим. ред.*

10

Фраза «Элвис покинул здание» впервые была произнесена вечером 15 декабря 1956 г. во время шоу, после того как Элвис Пресли и его группа ушли со сцены. Фраза приобрела бешеную популярность в мире шоу-бизнеса и за его пределами, став легендарной. Ее стали использовать самые разные люди в разных обстоятельствах и смыслах.

11

Аллюзия на имя Берни и устойчивое словосочетание – feel the burn, смысл которого – «страдай, чувак, твои мучения радуют нас». Изначально термином «грайм», несущим уничижительный оттенок (grime – «грязь»), обозначали новую музыкальную волну низкого качества. Однако к 2002 г. грайм приобрел цельную эстетическую форму.

12

Седьмая по величине компания США объявила о своем банкротстве 2 декабря 2001 г., чему предшествовал скандал, связанный с умышленным корпоративным мошенничеством.

13

Адрес официальной резиденции премьер-министра Великобритании в Лондоне. – *Прим. ред.*

Цит. по: *Робертсон Бр. Дж.* Холакратия. М.: Эксмо, 2018.

Цит. по URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml.

16

Пузырь фильтров – негативная сторона персонализированного поиска, при котором веб-сайты определяют, какую информацию пользователь хотел бы увидеть.

17

Сложный процент – тот, что получен на уже начисленные проценты.

Комментарии

1

De Marco G. A. Foreword // Gosse P. The Pirate Who's Who. Warped Mind Press, 2015. P. 1.

Ronson J. The Psychopath Test. Picador, 2011.

3

Leeson P. The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates. Princeton University Press, 2011. P. 101.

Chaudhuri N. Reflections on the Organizing Principle of Premodern Trade // The Political Economy of Merchant Empires: State Power and World Trade, 1350–1750 / ed. by J. D. Tracy. Cambridge University Press, 1993. P. 421–442.

Linebaugh P., Rediker M. The Many-Headed Hydra: Sailors, Slaves, Commoners, and the Hidden History of the Revolutionary Atlantic. Beacon Press, 2013.

URL: https://piratehistorypodcast.com/ep01-an-introduction/.

Hodgson P. Top CEOs Make More Than 300 Times the Average Worker // Fortune. 2015. 22 June. URL: http://fortune.com/2015/06/22/ceo-vs-worker-pay/

Durand R., Vergne J.-P. The Pirate Organization: Lessons from the Fringes of Capitalism. Harvard Business Review Press, 2012.

Elon Musk's Mission to Mars // Wired. 21 October 2012. URL: www.wired.com/2012/10/ff-elon-musk-qa/

Chaitin D. John Lewis Encourages “Necessary Trouble” Against Injustice in America // Washington Examiner. 2017. 13 May. URL: www.washingtonexaminer.com/john-lewis-enco-urages-necessary-trouble-againstinjustice-in-america/article/2623032

Rediker M. Villains of All Nations: Atlantic Pirates in the Golden Age. Verso, 2012.

Brewin K. Mutiny! Why We Love Pirates, and How They Can Save Us. Vaux, 2012.

Wheatley M. J. Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future. Berrett-Koehler, 2002.

Captain Charles Johnson. A General History of Robberies and Murders of the Most Notorious Pyrates, 1724. Routledge, 2002. P. 482.

15

Anon. Radio Is My Bomb: A DIY Manual for Pirates. Hooligan Press, 1987.

Mason M. The Pirate's Dilemma: How Youth Culture Is Reinventing Capitalism. Free Press, 2008.

Lessig L. Free Culture: The Nature and Future of Creativity. Published online under the Creative Commons Attribution/ Noncommercial licence on 25 March 2004.

URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mutiny

URL: www.pretotyping.org/

Daniel Defoe and *Captain Charles Johnson*. A General History of Pyrates, 1724. CreateSpace, 2014. P. 73.

21

Captain Charles Johnson. A General History of Robberies and Murders of the Most Notorious Pyrates, 1724. Routledge, 2002. P. 126.

Rediker M. Liberty Beneath the Jolly Roger // Iron Men and Wooden Women: Gender and Seafaring in the Atlantic World, 1700–1920 / ed. by M. S. Creighton, L. Norling. Johns Hopkins University Press, 1996. P. 1–33, 8.

Ibid. P. 15.

Ibid. P. 11.

Ibid. P. 18.

Ibid. P. 22.

Musk E. Essay in Aeon. 2016. URL: https://aeon.co/essays/elon-musk-puts-hiscase-for-a-multi-planet-civilisation

Why Chance the Rapper Is Forgoing Solo Fame to Make Jazzy Songs with Friends. URL: www.thefader.com/2015/01/29/chance-the-rapper-donnie-trumpet-thesocial-experiment-cover-story

Chance the Rapper on Staying Independent: “It’s a Dead Industry”. URL: https://www.rollingstone.com/music/music-news/chance-the-rapper-on-staying-independent-its-a-dead-industry-96705/

Laloux F. Reinventing Organizations. Nelson Parker, 2014. P. 29.

Solon O. The Year That Silicon Valley Lost Its Grip on Reality // Guardian. 24 December. 2017.

Wheatley M., Frieze D. Lifecycle of Emergence: Using Emergence to Take Social Innovation to Scale // Kosmos. 2014. Vol. 14 (2). Spring – Summer. P. 45–47, 45.

URL: www.fahrenheit-212.com/boiling-point/the-paradox-of-scale

Kinkor K. J. Black Men Under the Black Flag // Bandits at Sea: A Pirates Reader / ed. by C. R. Pennell. New York University Press, 2001. P. 194–210, 201.

Ibid.

Rediker M. The Seaman as Pirate: Plunder and Social Banditry at Sea // Bandits at Sea: A Pirates Reader / ed. by C. R. Pennell. New York University Press, 2001. P. 139–168, 144.

37

URL: https://index.okfn.org/place/

URL: https://platform.coop/about

39

Ibid.

Avaaz Faces Questions Over Role at Centre of Syrian Protest Movement // Guardian. 2012. 2 March.

URL: https://www.avaaz.org/page/en/about/

Leeson P. The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates. Princeton University Press, 2011. P. 69.

Ibid. P. 24.

Millennials Ditching Graduate Jobs at Big Firms in Favour of Founding Startups, Research Suggests. URL: www.independent.co.uk/news/business/news/millennialsditching-graduate-jobs-at-big-firms-in-favour-of-founding-startups-researchsuggests-a7999231.html

Aspirational Consumers Are Rising. Are Brands Ready to Meet Them? URL: https://globescan.com/aspirational-consumers-are-rising-are-brands-ready-to-meet-them/

The 2015 Deloitte Millennial Survey. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte_Es_MSDcom.pdf

Konstam A. Blackbeard, America's Most Notorious Pirate. Wiley, 2006. P. 293.

Daniel Defoe, Captain Charles Johnson. A General History of Pyrates, 1724; repr. CreateSpace, 2014. P. 37–38.

Gosse P. The Pirate Who's Who, expanded ed. Warped Mind Press, 2015. P. 313.

Woodward C. The Last Days of Blackbeard // Smithsonian Magazine. 2014. February. URL: www.smithsonianmag.com/history/last-days-blackbeard-180949440/?all%205

Burgess D. R. The Pirates' Pact: The Secret Alliances Between History's Most Notorious Buccaneers and Colonial America. McGraw-Hill, 2008.

Gosse P. The Pirate Who's Who. P. 40.

Burgess D. R. The Pirates' Pact. P. 240.

Matt Albers, personal communication.

Burgess D. R. The Pirates' Pact. P. 265.

The Audacity of Talking About Race with the Ku Klux Klan // The Atlantic. 2015. March. URL: www.theatlantic.com/politics/archive/2015/03/the-audacity-of-talkingabout-race-with-the-klu-klux-klan/388733/

Ibid.

Beaumont P. Palestinians crash Banksy “street party” satirising Balfour celebrations // Guardian. 2017. 1 November.

59

Banksy. Banging Your Head Against a Brick Wall. [S. l.] 2001.

Kinkor K. J. Black Men Under the Black Flag // Bandits at Sea: A Pirates Reader / ed. by C. R. Pennell. New York University Press, 2001. P. 194–210, 201.

Bialuschewski A. Black People Under the Black Flag: Piracy and the Slave Trade on the West Coast of Africa, 1718–1723 // Slavery and Abolition. December 2008. Vol. 29. P. 461–475. URL: https://doi.org/10.1080/01440390802486473

Fox E. T. Piratical Schemes and Contracts: Pirate Articles and their Society, 1660–1730, submitted to the University of Exeter as a thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Maritime History, May 2013.

Ibid.

Fox E. T. Piratical Schemes and Contracts: Pirate Articles and their Society, 1660–1730, submitted to the University of Exeter as a thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Maritime History, May 2013.

The UN Secretary-General's Report on Cooperatives in Social Development (A/70/61) of 2015. URL: https://www.un.org/development/desa/cooperatives/

Sinek S. Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Penguin, 2011. URL: www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Alexander J. Sensemaking / The Consumer is Dead! Long Live the Citizen. URL: https://thefuturescentre.org/articles/8240/opinion-consumer-dead-long-live-citizen

URL: www.citizenshift.info/

URL: https://www2.deloitte.com/uk/en.html?icid=site_selector_uk

URL: https://www.hsph.harvard.edu/news/features/advertisings-toxic-effect-on-eating-and-body-image/

URL: www.sheffield.ac.uk/news/nr/social-media-economics-research-happiness-1.694959

Leigh S., Flatt S. App-Based Psychological Interventions: Friend or Foe? // Evidence Based Mental Health. 2015. November. Vol. 18 (4). URL: http://ebmh.bmj.com/content/18/4/97

New Study Shows We Work Harder When We are Happy. Warwick University press release. March 2014. URL: https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/

Dolan P. Happiness By Design. Avery, 2014.

URL: www.edx.org/course/science-happiness-uc-berkeleyx-gg101x-6

URL: www.ted.com/talks/emily_esfahani_smith_there_s_more_to_life_than_being_happy

URL: www.adultdevelopmentstudy.org/

Shakya H. B., Christakis N. A. A New, More Rigorous Study Confirms: The More You Use Facebook, the Worse You Feel // Harvard Business Review. 2017. 10 April.

Ressler C., Thompson J. Why Work Sucks and How to Fix It: The Results-Only Revolution. Penguin, 2008.

Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. Piatkus, 2016.

Daisley B. Eat Sleep Work Repeat. URL: https://itunes.apple.com/gb/podcast/eat-sleep-work-repeat/id1190000968?mt=2

URL.: https://newworkmanifesto.org/

Hunt V., Layton D., Prince S. Why Diversity Matters. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters

Wheatley M. It's An Interconnected World Shambhala Sun. April 2002. URL: http://margaretwheatley.com/articles/interconnected.html

URL: www.thegreatbritishdiversityexperiment.com/

URL: https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html

Goldhill E. Empathy at Livity's, working paper, Livity's. January 2018.

Wheatley M. J. Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future. Berrett-Koehler, 2002. P. 13.

Lewis C. S. Mere Christianity (1952). Collins, 2012. P. 132.